

HD2346.P67  
C37  
1996



X-96-037407-3

## A Cooperação Empresarial Transnacional como factor de internacionalização da PME

### TESE DE MESTRADO

**Orientador:**

Prof. Doutor Tawfiq Rkibi

**Realizada por:**

Helder Manuel Brito Carrasqueira





## PREÂMBULO

Na sequência dos estudos que vimos realizando, optamos oportunamente pelo Mestrado em Economia Internacional como ponte para o aprofundar de conhecimentos em matérias que se nos afiguram de uma crescente acuidade.

Entre estas, foi-nos particularmente grata a disciplina de "Negócios Internacionais", dado nos encontrarmos sensibilizados para a questão da internacionalização das nossas empresas, a que não é estranho a passagem pela rede dos Euro Info Centres da Comissão Europeia, cuja missão essencial era a promoção da cooperação e informação às PME dos vários Estados-membros.

Nesta esteira do aperfeiçoamento, escolhemos como tema da nossa tese de mestrado a "Cooperação Empresarial Transnacional como forma de internacionalização das PME", fórmula que nos parece adequada à nossa realidade empresarial, embora passível de aprofundamentos temáticos e carente de uma divulgação mais ampla.

Dado leccionarmos actualmente numa Escola Politécnica, ainda que integrada numa instituição universitária, tentámos coligir nas páginas que se seguem um conjunto de conhecimentos que, cumprindo (esperamos) a sua função académica da tese de mestrado, tenha simultaneamente um conteúdo de aplicação prática orientado para o espírito que preside ao ensino politécnico.

Fizemo-lo a pensar nos nossos alunos que ficam com uma sebenta sintetizada com alguns dos conhecimentos que lhes ministramos na cadeira de Estratégia de Internacionalização de Empresas. Fizemo-lo a pensar na melhoria da nossa prestação de docência. Fizemo-lo pelo gosto de investigar e aprender, sempre cada vez mais, no intuito de concorrer com o nosso modesto contributo para a investigação superior e sua ligação ao mundo empresarial.

Naturalmente que, agradecendo a todos aqueles que ajudaram a construir esta tese, nomeadamente ao nosso orientador, assumimos como sendo da nossa inteira responsabilidade todas as incorrecções e erros que a mesma possa informar.



# ÍNDICE DE MATÉRIAS

INTRODUÇÃO.....	7
 CAPÍTULO I - O EMERGIR DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	11
1.1 - A globalização das relações económicas internacionais.....	11
1.2 - O efeito Mercado Único.....	15
 CAPÍTULO II - A COOPERAÇÃO INTERNACIONAL ENTRE PME.....	20
2.1 - Contributos teóricos.....	20
2.2 - A actuação isolada.....	22
2.3 - A criação de subsidiárias.....	24
2.4 - A cooperação.....	24
- A cooperação e a política de concorrência comunitária.....	25
- Porque devem as PME cooperar.....	20
2.5 - Vantagens específicas da cooperação.....	33
- Vantagens operacionais.....	33
- Vantagens estratégicas.....	36
2.6 - Entraves à cooperação.....	40
 CAPÍTULO III - TIPOS E MODALIDADES DE COOPERAÇÃO.....	43
3.1 - Considerações Prévias.....	43
3.2 - Domínio Comercial.....	46
- Agente.....	46
- Agente distribuidor.....	47
- A franquia.....	48
- Serviços Marketing/Promoção.....	49
- Estudos de mercado.....	49
- Participação em feira internacional.....	50
- Clube de exportação.....	50
- Compras agrupadas.....	51
- Antena colectiva - missão de prospecção.....	52
- Publicidade colectiva.....	52
- Proposta conjunta.....	52
- Piggy-back e consórcio de empresas para a comercialização.....	53



<b>3.3 - Domínio financeiro.....</b>	<b>54</b>
- Contratação - Concessão de empréstimos .....	54
- Participação .....	55
- Leveraged buy-out.....	55
- Sociedades de intermediação financeira .....	56
<b>3.4 - Domínio Tecnológico.....</b>	<b>59</b>
- Licença de exploração de patentes e marcas .....	59
- Desenvolvimento e/ou adaptação de um produto em comum .....	63
<b>3.5 - Domínio Técnico .....</b>	<b>64</b>
- Assistência Técnica.....	64
- Serviços de pós-venda comercial.....	64
<b>3.6 - Domínio da Produção.....</b>	<b>65</b>
- Subcontratação da capacidade .....	65
- Subcontratação da especialidade.....	65
- Qualidade concertada.....	66
- Spin-off.....	67
<b>3.7 - Formas de enquadramento geral da cooperação.....</b>	<b>68</b>
- As Joint-Ventures (J.V.) .....	68
- Razões fundamentais para a constituição de J.V.....	70
- Vantagens e desvantagens das J.V.....	74
- O Agrupamento Europeu de Interesse Económico.....	76

## **CAPÍTULO IV - ETAPAS DA COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL..... 78**

<b>4.1 - A Preparação.....</b>	<b>79</b>
- Reflexão estratégica / Diagnóstico.....	79
- Opções e alternativas .....	80
- A decisão de cooperar .....	82
- Que tipo de cooperação.....	83
- Que parceiro.....	84
- Avaliação dos custos da cooperação .....	85
- Custos directos .....	86
- Custos indirectos.....	89
<b>4.2 - A procura de parceiro.....</b>	<b>90</b>
- Quem procura o parceiro .....	91
- As fases da procura.....	94
- Pré-selecção.....	101
- O estabelecimento do contacto.....	102
<b>4.3 - A negociação.....</b>	<b>105</b>
<b>4.4 - O acordo de cooperação.....</b>	<b>107</b>
- Temas a abordar.....	108
- Aspectos legais.....	114
<b>4.5 - Arranque e acompanhamento.....</b>	<b>117</b>
- A administração da cooperação.....	118
- Acompanhamento do processo de cooperação .....	120

<b>CAPÍTULO V - APOIOS À COOPERAÇÃO</b> .....	122
---	-----

5.1 - As empresas e o papel do Estado.....	122
5.2 - A política de apoio à internacionalização.....	124
- Apoios na área financeira.....	126
- Apoios na área comercial.....	127
- Apoios comunitários.....	128
- Apoio à cooperação transnacional entre empresas artesanais e pequenas empresas.....	131
- A promoção da cooperação a nível interno.....	132

<b>CAPÍTULO VI a)- ANÁLISE GLOBAL ÀS EMPRESAS DO ALGARVE PRESENTES NO ENCONTRO DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL ALGARVE/ANDALUZIA</b> .....	135
--	-----

6.1 - Método de investigação.....	138
6.2 - A participação no encontro de cooperação.....	143
6.3 - A escolha do parceiro.....	149
6.4 - A reunião para a parceria.....	155
6.5 - Acordos estabelecidos e consequências implícitas.....	162
6.6 - Opinião sobre a cooperação.....	168

<b>CAPÍTULO VI b)- ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS EMPRESAS QUE CONSEGUIRAM OBTER UM ACORDO DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E AS QUE O NÃO CONSEGUIRAM</b> .....	171
---	-----

<b>CONCLUSÃO</b> .....	176
------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	182
---------------------------	-----

## **ANEXOS**

**Anexo nº 1** -Teoria da contingência dos quatro tipos de estratégias das empresas nacionais face ao Mercado Único

**Anexo nº 2** - O "Business Plan" para preparar a cooperação

**Anexo nº 3** - Contratos tipo: Principais pontos a observar

**Anexo nº 4** - Inquérito às empresas presentes no II Encontro Empresarial Algarve/Andaluzia em Matalascañas

**Anexo nº 5** - Quadro comparativo das empresas que no Encontro Algarve/Andaluzia conseguiram ou não, um acordo de cooperação empresarial - Resultados apurados do inquérito efectuado

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Nº 1 - Factores conducentes à cooperação empresarial transnacional.....	1 7
Nº 2 - Cooperação empresarial: vantagens operacionais.....	3 5
Nº 3 - Contratos de licença.....	6 3
Nº 4 - As grandes opções estratégicas.....	8 2
Nº 5 - Avaliação dos custos da cooperação .....	8 7
Nº 6 - Aspectos a averiguar durante o processo de cooperação .....	1 2 2

## ÍNDICE DE QUADROS

Nº 1 - Tipologia das formas de cooperação.....	4 6
Nº 2 - Exemplos de opções estratégicas e políticas .....	8 5
Nº 3 - Indicadores a ter em conta para a escolha de cooperantes.....	1 0 4
Nº 4 - Elementos de base a analisar no momento da selecção de candidatos à parceria.....	1 0 5
Nº 5 - Principais aspectos a ter em conta na negociação.....	1 0 7
Nº 6 - Temas a abordar num acordo de cooperação.....	1 0 9
Nº 7 - Empresas presentes no II Encontro Algarve/Andaluzia por sector de actividade .....	1 4 2
Nº 8 - Resultados obtidos através da análise estatística efectuada .....	1 7 4

Acrescem os quadros que resultam do inquérito realizado às empresas presentes no II Encontro Algarve/Andaluzia e que seguindo a numeração conexa com o questionário efectuado, merecem tratamento específico na análise global realizada no Capítulo VI.

## INTRODUÇÃO

O cenário em que as empresas portuguesas competem tem vindo a ser alvo de drásticas e rápidas mudanças, nomeadamente desde a adesão do país às Comunidades Europeias em 1986.

Durante décadas, limitámo-nos à visão restrita de um pequeno mercado de cerca de 10 milhões de habitantes, protegido, localizado numa periferia pouco acessível e suscitando pouco interesse para a grande competição internacional. O modelo de desenvolvimento empresarial, industrial e comercial, prosseguido pela generalidade das empresas nacionais desde a década de 60, impulsionado pela adesão à EFTA, assentou essencialmente nas vantagens competitivas ao nível dos custos de produção.

Acresceram as oportunidades de negócio, na vertente comercial, estimuladas pela adesão à Comunidade Europeia, com impacto positivo nas exportações, mas que progressivamente estabilizaram e até regrediram em alguns sectores.

Verificou-se simultaneamente, na última década, uma alteração estrutural profunda da economia portuguesa, com reflexos positivos no nível de vida e consequentemente no aumento dos custos salariais. Paralelamente assistimos ao aparecimento das denominadas economias emergentes, que apresentam produções altamente competitivas e directamente concorrentes, a que não é estranho uma mão-de-obra muito inferior à nacional ao nível dos custos.

A esta situação não foi estranho a liberalização generalizada das barreiras alfandegárias e os extraordinários avanços tecnológicos no domínio conjunto da informática, das telecomunicações e da transmissão interactiva de dados, o que leva os nossos agentes económicos a estarem sujeitos à concorrência de um mercado extraordinariamente vasto, por vezes de amplitude transcontinental.

Neste contexto, dir-se-à que só sobreviverão as empresas que se adaptarem ao novo enquadramento estrutural da economia portuguesa. Um posicionamento baseado no modelo tradicional da competitividade assente na procura de vantagens, já inexistentes ao nível dos custos, contribuirá apenas para acelerar a deterioração da situação económica e financeira das empresas.

Pede-se pois às empresas um novo posicionamento estratégico que ultrapasse a mera procura de melhoria e eficiência e envolva uma presença mais activa nos mercados, o desenvolvimento e controlo dos canais de distribuição, a criação e o lançamento de marcas, a prestação de serviços aos clientes e a implementação de programas de formação adaptados aos mercados alvo.

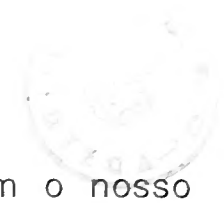
Porém como fazê-lo, se nos defrontamos com um tecido empresarial composto essencialmente por pequenas e médias empresas, não raras vezes amplamente absorvidas e preocupadas com a gestão do seu quotidiano ?

Sem ignorarmos que a exportação continuará a ser num futuro próximo, o sinal mais frequente de internacionalização das nossas unidades produtivas, pensamos que a cooperação empresarial versus aliança estratégica com empresas do exterior estará ao alcance de uma parte já significativa das empresas nacionais, quer como forma de afirmação em novos mercados, quer como parceiros no mercado interno, onde detêm posições e conhecimentos não negligenciáveis.

Esta é uma forma de explorar sinergias e complementaridades, e uma via alternativa de assegurar a competitividade sustentada a médio/longo prazo, num mercado em constante mutação.

Conscientes das potencialidades desta nova fórmula de internacionalização, propusemo-nos abordá-la e desenvolvê-la nesta dissertação de mestrado. Sabíamos à partida, haver alguma produção teórica nesta área, mas cujo enfoque essencial é em regra colocado em estudos de caso à volta das "joint-ventures" e outras alianças das grandes empresas internacionais.

Como fomentar e estabelecer a cooperação empresarial, nomeadamente na óptica da PME é algo um tanto raro, disperso por contributos momentâneos insertos em revistas e outras publicações ocasionais, salvo raras excepções, pese embora o facto da modalidade ser abundantemente referida por responsáveis de associações sectoriais e organismos governamentais, nacionais e comunitários.



Cientes desta realidade mas imbuídos pela vontade de, com o nosso modesto contributo, colaborarmos para o avanço do conhecimento desta temática e não descurando a ligação que se nos afigura fundamental entre a investigação superior e a realidade empresarial, avançamos para esta dissertação cujo plano é o seguinte:

**Capítulo I - O emergir da internacionalização** em que procuramos traçar uma panorâmica dos principais factores caracterizadores da globalização das relações económicas internacionais, a par do efeito "mercado único" e suas implicações para as empresas.

**Capítulo II - A cooperação Internacional entre PME** onde procuramos fazer um levantamento de contributos teóricos para a temática, projectamos algumas das diferentes formas de internacionalização, concentrando-nos posteriormente na cooperação empresarial, suas vantagens, desvantagens, argumentos a favor e contra.

**Capítulo III - Tipos e modalidades de cooperação** para abordarmos os domínios em que a cooperação é normalmente dividida ou seja, comercial, financeira, tecnológica, técnica, de produção e geral, tendo posteriormente sido subdividida quanto ao seu âmbito, cobrindo um vasto leque de opções que medeiam desde o simples agente até à criação de "joint-ventures".

**Capítulo IV - Etapas da cooperação transnacional** no sentido de tentarmos apreender a metodologia seguida para a celebração de um acordo de cooperação, matéria inúmeras vezes alvo de processos sigilosos. Para tal, ativemo-nos às etapas tidas como fundamentais e que procurámos desenvolver: a preparação, a procura do parceiro, a negociação, o acordo de cooperação e o arranque / acompanhamento.

**Capítulo V - Apoios à cooperação** visando aflorar em conjunto os vários sistemas existentes e sobre os mesmos tecer um conjunto de considerações que nos parecem pertinentes. Os mesmos atestam simultaneamente o relevo que hoje é concedido à cooperação empresarial dentro da política de internacionalização, quer a delineada a nível nacional quer comunitário.

Capítulo VI - **Análise global e comparativa às empresas do Algarve presentes no Encontro de cooperação empresarial Algarve/Andaluzia**, procurando com esta parte prática da nossa investigação, auscultar o posicionamento objectivo dos empresários face à realidade da cooperação, procurando simultaneamente testar os conhecimentos teóricos tidos como correctos, no sentido de extraírmos um conjunto de conclusões que permitam:

- . aumentar o grau de sucesso das empresas que procuram estabelecer acordos de cooperação;
- . motivar outras empresas que aceitem entrar na via da internacionalização através da cooperação empresarial;
- . melhorar a preparação dos encontros por parte das entidades organizadoras.

Terminamos com a nossa **conclusão**, tentando sintetizar o nosso estudo com o delinear de um quadro reflexivo informador do que pensamos ser um posicionamento correcto para o estabelecimento da cooperação empresarial transnacional, confirmado pelos resultados apurados através da análise prática efectuada.

# CAPÍTULO I - O EMERGIR DA INTERNACIONALIZAÇÃO

## 1.1 - A GLOBALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES ECONÓMICAS INTERNACIONAIS

A cooperação entre empresas é um fenómeno que deve ter existido desde sempre, presumivelmente assente em fórmulas adaptadas às necessidades vividas em cada momento, em cada época. Porém, nas últimas décadas, o fenómeno tende a assumir-se como de primeira grandeza, na sequência do processo de integração funcional decorrente das crescentes relações comerciais e de integração formal através da aliança dos Estados em blocos económicos.

As fronteiras físicas tendem a esbater-se, no seguimento da expansão a todos os níveis do audio-visual e meios de informação complementares, que nos conduzem à denominada aldeia global. A cultura e a tradição dos povos e das nações, constituem a primeira "vítima" da inexorável corrente de globalização. A economia vem a seguir, colocando às empresas e ao comércio internacional uma necessidade imperativa de adaptação às novas realidades.

Esta situação é comumentemente designada de "internacionalização", termo que não deixa de ser algo vago, usado para descrever aquilo que é, na realidade, um conjunto de tendências que estão a transformar o ambiente em que as empresas "internacionais" e "domésticas" actuam.

Factor importante que tem levado as empresas a dar crescente atenção às actividades internacionais é a rapidez das mudanças nos mercados. Diversas são as forças, relacionadas entre si, que alimentam esta situação, podendo referir-se as seguintes:

- **Ciclos do Produto** - um dos factores mais significativos que impulsiona o ritmo das mudanças é o desejo que as empresas têm de ultrapassar os seus rivais no desenvolvimento de novos produtos e na colocação destes no mercado. Devido ao impacto da "concorrência baseada no tempo", os ciclos de vida do produto estão a aumentar de ritmo e a tornarem-se cada vez mais curtos. "As inovações tecnológicas realizadas num país, produzem novas vantagens



competitivas que permanecem enquanto as inovações que lhes deram origem não se propagam internacionalmente" (1).

- **Inovação e Desenvolvimento Tecnológico** - Na sequência da diminuição do ciclo de vida dos produtos, surgem necessidades imperativas de performance na área da Inovação que permitam manter a competitividade no ritmo da mudança. A aceitação cultural das inovações acelera-se, pois quer a formação quer as informações técnicas dos utilizadores tornam mais necessário e mais eficaz o marketing, mas aumentam a obsolescência dos produtos. A desaceleração do crescimento mundial, a inflação dos custos e consequentemente o decréscimo das margens de lucro fazem dos ganhos de produtividade - essencialmente atingíveis pela inovação - uma condição fundamental de sobrevivência.
- **A diferenciação nos custos de produção** - Como todos sabemos, não é raro os custos salariais variarem significativamente entre os países industrializados e certas nações do terceiro mundo. Como se observa paralelamente uma homogeneização das técnicas de produção e de organização do trabalho, os níveis de produtividade podem tornar-se muito superiores o que está na origem da deslocalização das empresas.
- **Turbulência nos mercados de divisas** - O ritmo acelerado das transacções financeiras a nível internacional coloca novos problemas. O desenvolvimento dos mercados de divisas, foi em grande parte vítima de especulações, e as flutuações a que está sujeito podem, de um dia para o outro, destruir os melhores planos de qualquer empresa, por mais sólidos que sejam. Peter Drucker acredita mesmo que os problemas da gestão de divisas implicam uma alteração fundamental do estado de espírito de muitas organizações pelo que "devem considerar-se como instituições financeiras, além de fabricantes de produtos e serviços"(2). Por outras palavras, a gestão de divisas deve passar para o centro da elaboração de estratégias em vez de ser deixada como uma questão de segunda grandeza para o processo de tomada de decisões.

---

(1) R. Vermom, International Investment and International Trade in the Product Cycle, Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, reproduzido por Buckley e Ghauri em "The internationalization of the firm", Academic Press, p. 3

(2) P. Drucker, The Frontiers of Management, Heinemann, Londres, 1988, p.61

- **Flexibilidade da Gestão** - A este nível a nova abordagem apoia-se na decisão simultânea e participada. Em vez do processo lento e sequencial em que, a título de exemplo, um novo produto é transmitido do departamento de criação para a produção e depois para o marketing, a abordagem simultânea reúne as pessoas de todas as áreas operacionais numa única equipa de projectos multidisciplinar. Isto significa que à medida que a economia mundial se vai tornando mais integrada, o funcionamento interno das empresas também se vai tornando cada vez mais interdependente. O desafio consiste em conseguir que funções tão diversas como a investigação e o desenvolvimento, a tecnologia, a produção, o marketing, a distribuição trabalhem entre si, substituindo a rivalidade pela colaboração.

"As grandes organizações baseadas de forma crescente na informação, necessitam de muito menos níveis de gestão do que o modelo tradicional de comando e controlo"<sup>(3)</sup>.

Desnecessário se torna referir que os níveis hierárquicos tendem a diminuir, ao contrário da formação que tende a crescer exponencialmente.

- **As comunicações** - "Last but not the least" o contributo mais importante para a internacionalização talvez seja as comunicações. As forças aliadas dos computadores e das telecomunicações estão a provocar a aniquilação do espaço, lançando as bases daquilo a que já muitos se referem como um sistema "rodoviário" internacional de informações. Estamos a caminhar no sentido de podermos comunicar qualquer coisa a qualquer pessoa, em qualquer lado, de qualquer maneira - voz, textos ou imagens - à velocidade da luz. Tendencialmente avançamos para uma única rede global de informações, totalmente compatível, como em termos económicos nos estamos a transformar num só mercado global.

A inevitável adaptação às mudanças implicou o abandonar de antigos referenciais protecionistas e formas tradicionais de relacionamento fundamentados sobre uma lógica de exportação e que são traduzidas na notável expansão dos grupos e empresas multinacionais, cujo objectivo

---

(3) P. Drucker, Gerindo para o futuro, Difusão Cultural, Lisboa, 1993, p. 306

principal foi o crescimento, feito essencialmente à custa da aquisição de outras empresas, localizadas no seu e noutros mercados, não raras vezes através dos famosos "take-overs" - desfazendo-se estas posteriormente das áreas menos rentáveis das empresas adquiridas (ou com menor interesse para as suas estratégias), em ordem ao pagamento, pelo menos parcial, dessas aquisições.

Esta estratégia de crescimento particularmente evidente durante a década de 80 - que fortalecia a capacidade de concorrência, era protagonizada a partir dos três principais blocos económicos - Japão, Estados Unidos e Comunidade Europeia<sup>(4)</sup>, que com os seus amplos mercados permitem que as empresas ganhem dimensões e estrutura de preços para competirem nos mercados internacionais.

Recorda-se a este propósito, a teoria da Procura Representativa de S.B. Linder<sup>(5)</sup>, segundo a qual um bem só será exportado se ele fôr previamente objecto de uma procura interna forte. É esta procura interna forte que é geradora da vantagem comparativa.

Paradoxalmente a existência de blocos comerciais independentes à escala mundial tem dado origem a uma maior integração comercial. As empresas procuram implantar as suas actividades geradoras de empregos nos Estados (intra-blocos) onde as suas vendas são mais significativas e comprando aos fornecedores locais. "Isto é aquilo a que os japoneses chamam de interiorização e o que os seus concorrentes designam por estratégia do Cavalo de Tróia<sup>(6)</sup>. É simultaneamente uma forma de ultrapassar eventuais guerras protecionistas entre os blocos económicos.

Seria todavia ingenuidade acreditar que só as empresas com capacidade para o jogo global devem fazer face a estas novas condições de enquadramento. Como refere M.Porter<sup>(7)</sup>, "é indispensável o reforço da retaguarda de apoio, a base local de indústrias relacionadas, e esta é constituída por uma imensidão de pequenas, médias ou mesmo, muito pequenas empresas, que terão que sobreviver, não apenas no seu país mas no seu bloco económico".

---

(4) cf. K. Ohmae, Triad Power: The coming shape of global competition, Collier Macmillan, 1985

(5) cf. S. B. Linder, An Essay on trade and transformation, Wiley and Sons, New York, 1961

(6) K. Barham e D. Oates, O Gestor Internacional, The Economist Books, Editorial Presença, 1992, p. 17

(7) M. Porter, A vantagem competitiva das nações, Campus, Rio de Janeiro, 1993, p. 118

Acresce que a década de noventa tem mostrado que o período de expansão das empresas, dos crescimentos imparáveis, das aquisições, dos take-overs, estará já ultrapassada.

Vivemos agora a época das "parcerias", dos acordos entre empresas, da cooperação. Considera-se hoje este tipo de desenvolvimento e de expansão dos negócios mais seguro e efectivo que o anterior, e mais barato e duradouro.

"A necessidade de reorientar as actividades produtivas, originou sobretudo, uma procura de relações de cooperação cada vez mais estreitas entre as empresas e uma modificação das estratégias de globalização das companhias, optando-se preferencialmente pelo desenvolvimento de "relationship-entreprises" em vez da "global companies" (8) (vide complementarmente o esquema 1).

## **1.2 - O EFEITO "MERCADO ÚNICO"**

A implementação do Mercado Único no principal bloco económico institucionalizado a nível mundial, vem alterar as relações de força dos agentes económicos e tornar a gestão da cooperação não só premente mas abrangente a todos os níveis.

Recorda-se entretanto que o grande mercado surge pela tomada de consciência dos limites de integração económica consagrados nos tratados de Roma (1957) e da necessidade de promover a competitividade da economia europeia face à concorrência do Japão e Estados Unidos (não esquecendo os denominados tigres asiáticos e as economias emergentes).

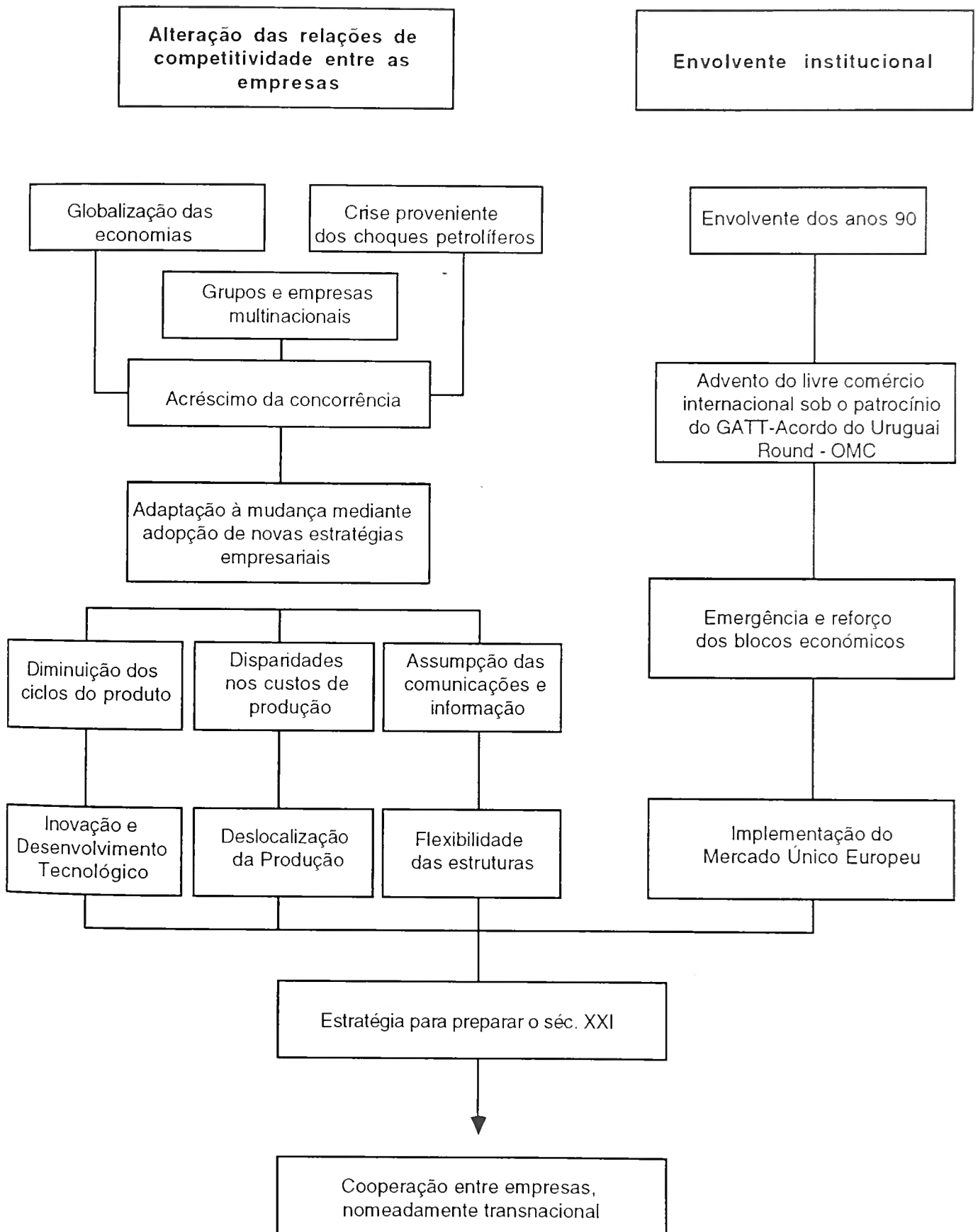
Para as empresas podemos apontar como principais consequências desta nova situação as seguintes:

---

(8) Observatório Europeu para as PME, Comissão Europeia, 1993, Com. 527, p. 21

## Esquema nº1

### Factores conducentes à cooperação empresarial transnacional



- **um mercado em expansão**

Mais de 360 milhões de consumidores, o que abre novas perspectivas, suscita investimentos comerciais, tecnológicos e industriais, provoca racionalizações em sectores inteiros da economia, muda, a prazo, as características da procura.

Um ponto chave neste contexto são as economias de escala a realizar e as vantagens que traz em termos de crescimento da competitividade e da produtividade no interior da Comunidade, relativamente ao Japão e aos Estados Unidos.

"Um grande mercado constitui um forte incentivo à inovação e a dimensão da produção gera economias de escala e beneficia de economias externas, sobretudo se o ambiente industrial fôr suficientemente desenvolvido"<sup>(9)</sup>.

- **a redução dos custos**

Previsão lógica, tendo em conta a liberalização dos mercados e o aumento da concorrência, embora a própria estrutura dos custos possa vir a modificar-se.

- **o aumento da concorrência**

É a implicação mais importante para qualquer empresa; pequena, média ou grande, deverá fazer face a uma concorrência mais acentuada, quer em termos qualitativos, quer quantitativos.

No entanto, convém notar que a influência do Grande Mercado nas empresas, deve ser considerada essencialmente em função dos sectores. Assim, essa influência exerce-se sobretudo:

---

(9) A. Mendonça, Aspectos Teóricos do Comércio Internacional, Lisboa, 1991, ICEP, p.27

- Onde as economias de escala têm um papel importante, como por exemplo:
  - . nos sectores que exigem grandes investimentos (ex: siderurgia);
  - . nos sectores com alto nível de normalização, permitindo a produção em grandes séries (electrónica de consumo);
  - . nos acordos de franquia (ex: Benetton);
- Nos sectores ainda bastante protegidos, quer através de subvenções (como os estaleiros navais), quer através de normas técnicas próprias ao país
- Nas regiões fronteiriças, sobretudo onde existem taxas de IVA diferentes
- Nos contratos públicos que progressivamente deixarão de ser limitados às empresas nacionais de cada Estado-membro.

Em contrapartida essa influência será menos acentuada:

- Nos sectores onde as economias de escala têm pouca influência ou nenhuma (ex: indústrias fragmentadas);
- Nos sectores já integrados (serviços financeiros)
- Nos sectores onde a procura é limitada ou muito localizada (ex: serviços de proximidade).

Repara-se contudo que a influência do Mercado Único não deve ser medida em função das dimensões das empresas, mas tendo em atenção outros critérios, tais como:

- . o grau de internacionalização do sector;
- . o peso das características locais sobre os produtos e serviços oferecidos;
- . o grau de regulamentação do sector.

Em face desta situação não era difícil prever que a cooperação deixou de ser um domínio das grandes empresas e tenderia a estender-se às PME<sup>(10)</sup> pois elas representam 99,9% do número total de empresas privadas da Comunidade (excluindo os sectores da agricultura e pescas e considerando as muito pequenas empresas ou artesanais - menos de 10 trabalhadores - em número estimado de 14,7 milhões de unidades), sendo 970.000 pequenas empresas (10 - 99 trabalhadores) e 70.000 médias empresas de 100 a 499, a que corresponde um total de 64,5 milhões de empregos<sup>(11)</sup>. Contribuem assim com cerca de 70% para o total do emprego do sector privado não primário.

Acresce uma sondagem realizada junto de 11.000 empresas europeias, veio provar que a cooperação empresarial transnacional constituía uma resposta estratégica ao desafio lançado pela globalização dos mercados. Assim, à pergunta "Quais as mudanças de estratégia que nos parecem necessárias para fazer face às exigências do mercado único" a necessidade de estabelecer acordos de cooperação foi citada em segundo lugar logo a seguir à necessidade de melhorar a competitividade <sup>(12)</sup>.

"As alianças empresariais estão cada vez mais a tornar-se a forma de internacionalização das pequenas e médias empresas"<sup>(13)</sup>.

Começaremos assim por abordar nos dois capítulos seguintes, a cooperação empresarial entre as PME e quais as formas de cooperação que conhecemos.

---

(10) De acordo com a definição correntemente utilizada pelo Banco Europeu de Investimentos, consideram-se PME as empresas:

- . cujos efectivos não ultrapassam as 500 pessoas ;
- . as imobilizações líquidas sejam inferiores a 75 milhões de ecus;
- . o capital não seja propriedade, em mais de um terço, por uma empresa de dimensão superior à prevista nesta definição.

(11) Observatório Europeu para as PME - European Network for SME Research, EUROINFO, nº71, CE, 1994, Bruxelas, p.5

(12) Graham & Trotman (ed), Partnership between small and large firms, ERCSE, 1989, Bruxelles/Luxembourg, p. 375

(13) P. Drucker, op. cit., p. 268





## CAPÍTULO II - A COOPERAÇÃO INTERNACIONAL ENTRE PME

### 2.1 - CONTRIBUTOS TEÓRICOS

Como se constatou no capítulo anterior o fenómeno de globalização da economia coloca uma parte substancial das empresas perante a necessidade (porventura mais que a opção) da internacionalização.

Acompanhando esta nova realidade apareceram, como seria de esperar, vários trabalhos teóricos, provindos nomeadamente dos Estados Unidos e da Europa, sendo de destacar duas áreas de investigação: uma que trabalhou o campo das alianças estratégicas<sup>(1)</sup>, outra que se centrou em torno do domínio das Joint-Ventures<sup>(2)</sup>.

A par destes contributos, que versam realidades mais consentâneas com as médias/grandes empresas "da moda", surgiram, por imperativos da criação do grande mercado interno europeu, um conjunto de outros trabalhos mais virados para a internacionalização das PME através da cooperação.

Devemos "...usar na análise uma noção ampla de acordo, não nos restringirmos apenas a uma das formas de cooperação - ex: Joint-Venture - dado que o fenómeno da cooperação deve ser visto de uma forma alargada no contexto europeu"<sup>(3)</sup>.

Assim, são de referir o estudo elaborado por Mariotti e Ricotta<sup>(4)</sup>, incidindo sobre 974 acordos e realçando a importância da cooperação não relacionada com o capital, a par do estudo patrocinado pela Comissão Europeia e produzido por A. Jacquemin, H. Lamenerant e B.

---

(1) Cf. Buckley e Casson, 1984; Devlin e Bleakley, 1988; Lorange e Roos, 1991; Gugler, 1992;

(2) Cf. Datta, 1988; Kogut, 1988; Galetti, 1991; Geringer e Herbert, 1991;

(3) M. Cerdeira, A formação de Joint-Ventures internacional - Introdução à Estratégia de Exportação, Vol. II, CEDIN-ISEG, 1992, Lisboa, p.250

(4) Cf. Mariotti e Ricotta, Diversification and Innovative Behaviour, Futuro Organizzazione Riorse, Montedison, Conference on Innovation Difusffusion, 1986, Venice

Spinoit<sup>(5)</sup>, que centrando-se sobre a área de I&D<sup>(6)</sup>, confirmaram existir um crescimento do fenómeno da cooperação empresarial, nomeadamente de cariz horizontal entre empresas situadas no mesmo estágio de produção.

Predominavam neste caso os acordos entre dois parceiros. Aluda-se por último, o contributo de C. Jarillo e H. Stvenson<sup>(7)</sup> em que são tecidas, entre outras, considerações sobre as condições conducentes ao sucesso dos acordos de cooperação.

A par deste sentir, no debaldar do mercado único a Comissão Europeia acrescentava:

"(...) Il est souhaitable que la Communauté prenne des mesures pour créer un environnement susceptible de favoriser la coopération entre les entreprises, ce qui renforcera le tissu industriel et commercial du marché intérieur. Les actions sont particulièrement importantes pour faciliter la coopération entre PME afin de les aider à exercer leur activité dans le grand marché et de promouvoir le développement scientifique et technologique qui ne peut souvent pas être réalisé de manière satisfaisante au niveau national"<sup>(8)</sup>.

De facto, para a empresa europeia e em particular para a pequena e média empresa, a "internacionalização" quer, antes de mais, dizer "europeização", pelo que a D.G. XXIII<sup>(9)</sup> tem vindo a patrocinar a produção teórica de vários manuais de divulgação da cooperação, incidindo prioritariamente nos aspectos práticos que possam salientar num apoio crescente à decisão empresarial. São então de relevar a "Estratégia de Cooperação Internacional"<sup>(10)</sup> e o "Guia da Cooperação Transnacional"<sup>(11)</sup>, a que juntamos o título "Cooperação Empresarial"<sup>(12)</sup> de J. Hermosilla e J. Solá, promovido pelo "Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial de Madrid".

---

(5) Cf. Jacquemin, Lammerent e Spinoit, *Compétition européenne et coopération entre entreprises en matière de recherche*, Développement CEE, 1986, Bruxelles, p. 112

(6) I&D - Inovação e Desenvolvimento

(7) Cf. C. Jarillo e H. Stvenson, *Co-operative Strategies - The payfalls and pitfalls*, 1991

(8) *Une politique de l'entreprise pour la Communauté Européenne*, 1988, Bruxelles, p.19

(9) A Direcção Geral XXIII ocupa-se na Comissão Europeia dos aspectos ligados à política da empresa, comércio e distribuição, turismo e cooperativismo

(10) Cf. obra supracitada, CEGOS-Benelux, BC-NET, 1992, Bruxelas

(11) Cf. obra citada, CEGOS IDET e Yellow Window Management Consultants S.A., Documento DG XXIII, 1993, Bruxelas

(12) Cf. J. Hermosilla e J. Solá, *Cooperação empresarial*, IMPI, 1990, Madrid, posteriormente traduzida para português pelo IAPMEI

Naturalmente que o assunto cooperação empresarial transnacional não se esgota neste breve levantamento. De facto, é abundante a produção teórica recente, que se constata nomeadamente em publicações periódicas, quer ligadas a associações empresariais, quer de âmbito geral mas especializadas na temática da economia internacional, quer ainda adstritas à investigação universitária e que sendo estultice enumerá-las neste momento, não deixamos contudo das mesmas nos socorrermos ao longo deste trabalho.

Na estratégia a desenvolver, a empresa encontra três opções possíveis: a actuação isolada tendo por base a clássica actividade exportadora, a criação de subsidiárias no exterior ou a colaboração com outras empresas<sup>(13)</sup>.

Façamos pois de forma breve uma caracterização das duas primeiras para passarmos ao desenvolvimento da terceira:

## 2.2 - A ACTUAÇÃO ISOLADA

A exportação é a forma mais directa a que uma empresa pode recorrer para internacionalização da sua actividade. Todavia, ao iniciar uma actividade regular de exportação a unidade encontra as tradicionais dificuldades resultantes do reduzido conhecimento sobre os mercados e canais de distribuição, a falta de experiência nos contactos externos, a escassez de recursos humanos qualificados, o fraco poder negocial, etc.

---

(13) O Prof. J. Vasconcelos e Sá preconiza num documento intitulado "Estratégia Empresarial de Acesso ao Mercado", 5º Forum das PME "Os mercados", FIL, 1994, e após caracterizar a postura das empresas nacionais face ao mercado único, quatro tipos de estratégias para ultrapassar a então equacionada desvantagem competitiva:

1. Alianças com empresas estrangeiras para servir o mercado europeu - Beneficiando das possibilidades de produção dos produtos de forma fragmentada em várias partes do globo, sugere a integração neste tipo de concorrência transnacional do seguinte modo:
  - dividindo o produto que fabricam nas suas várias partes ou componentes;
  - vendo quais dessa partes ou componentes têm grandes ou pequenas economias de escala;
  - especializando-se no fabrico de componentes com pequenas economias de escala e:
    - vendendo-as a grandes empresas europeias que fabricam as componentes com grandes economias de escala e montam o produto;
    - comprando às grandes empresas europeias as componentes com grandes economias de escala e montando as empresas portuguesas. .../...

A exportação, que tem sido o processo mais corrente de internacionalização envolve ainda opções que requerem um forte empenhamento e complexidade administrativa. Desde a utilização de uma trading (que poderá contactar directamente os clientes, tratar da documentação e transporte das mercadorias), até à criação de uma subsidiária comercial, passando pelo recurso a agentes, distribuidores e equipas de vendas nos mercados, há todo um conjunto de diferentes possibilidades em termos de controlo e de investimento/rentabilidade.

Porém em termos estratégicos, é importante que as empresas não vejam os mercados externos apenas como meios de escoamento dos produtos mas "é necessário que comecem também a controlar as redes comerciais e em muitos casos, a assegurar uma boa assistência técnica"<sup>(14)</sup>.

É entretando previsível que a "exportação constituirá ainda durante muito tempo, a forma mais importante da economia portuguesa se relacionar com o exterior"<sup>(15)</sup>.

---

.../... 2. Aliança para servir o mercado português - a empresa nacional antecipa-se e propõe à empresa estrangeira uma aliança para servir o mercado português, com base no conhecimento e meios que detém no mesmo. A empresa estrangeira trará economias de escala, know-how, imagem e recursos financeiros.

3. Estratégia Autónoma no mercado Europeu - tendo em atenção a vantagem da imagem e a dimensão das empresas europeias, devem evitar concorrer directamente com as empresas europeias através de três passos:
- segmentar a indústria da empresa
  - especialização num só segmento
  - tornar esse segmento comum a vários países europeus (embora se deva começar por 1 ou 2 países apenas)

No segmento escolhido, a margem de lucro por produto pode ser ligeiramente inferior aquele em que se concentram as grandes companhias para evitar concorrer directamente com adversários que por vezes fazem canibalismo das suas próprias vendas. Deve porém a unidade nacional deter algum tipo de vantagem comparativa.

4. Estratégia autónoma no mercado português - a concentração no mercado nacional deve ser subjacente a sectores em que as vantagens de dimensão sejam pouco significativas, como acontece com as indústrias fragmentadas, ex: produtos não standardizados, relevância dos contactos locais, dificuldades em mecanizar, custos de transporte, etc.

Para ajudar na decisão acerca de qual das estratégias optar, o autor propõe-nos um esquema analítico que designa de "Teoria da Contingência" e que apresentamos no Apêndice 1.

(14) P. Williamson, Successful Strategies for Export, Long Range Planning, Vol. 24, nº1, 1991, p.57

(15) A. de Jesus, Estratégia de exportação das empresas portuguesas, CEDIN-ISEG, 1992, Lisboa, p.9

## 2.3 - A CRIAÇÃO DE SUBSIDIÁRIAS

Podendo não ser a solução para a grande maioria das empresas, devido aos investimentos significativos que normalmente envolve, não deve contudo deixar de ser ponderado por muitas unidades económicas.

É uma solução com vantagens óbvias quando comparada com a exportação pois o grau de controlo - em termos de redes de distribuição, informações sobre os mercados e acções promocionais, entre outras - é muito maior, o que se traduz numa competitividade acrescida.

Além disso, o tipo de gestão deixará de ser o da empresa individual para se enquadrar numa lógica de grupo com todos os benefícios daí decorrentes. Por outro lado, deverão ser ponderados eventuais riscos e desvantagens: elevadas exigências em termos de financiamento e humanos, a complexidade organizacional daí decorrente e o próprio risco inerente a um maior volume de investimento.

Esta é uma opção estratégica que as nossas maiores empresas não deverão deixar de considerar, podendo a mesma passar por acordos pontuais com outras companhias.

## 2.4 - A COOPERAÇÃO

### • Conceitos

O conceito de cooperação empresarial pode ser descrito de uma forma abrangente como "um acordo duradouro que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade das vantagens, na concertação sistemática e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um objectivo comum, de carácter geral ou específico"<sup>(16)</sup>. A cooperação revela por conseguinte "uma associação de forças, que permite partilhar recursos, reduzir riscos e facilitar a realização de projectos comuns, com o fim de atingir um objectivo pré-estabelecido"<sup>(16)</sup>.

---

(16) A. Hermosilla e J. Solá, op. cit., p. 6

Será então considerada cooperação transnacional ou internacional<sup>(17)</sup> toda a cooperação que envolve pelo menos duas empresas de dois países diferentes. Note-se que nem todas as formas de negócio se enquadram neste figurino, pois havendo quebra de autonomia na relação (por fusão ou aquisição), ou nunca tendo existido independência (v.g. estatuto de filial ou subsidiária), não pode considerar-se que exista cooperação.

Como se referiu no capítulo transacto, a cooperação adquire uma maior ênfase nas últimas décadas com as evoluções registadas no âmbito da concorrência. Até certo ponto, a cooperação é um prolongamento da concorrência podendo mesmo afirmar-se que adquire uma nova dimensão quando as empresas são capazes de se associarem com as suas mais directas concorrentes.

Porém face à proibição comunitária de acordos de concertação de empresas que venham de algum modo a falsear as regras da concorrência do mercado, não podemos avançar, sem desde já analisarmos a posição da Comissão Europeia face à cooperação empresarial.

## **A cooperação e a política de concorrência comunitária<sup>(18)</sup>**

O nº1 do artigo 85º do Tratado de Roma proíbe os acordos e as práticas concertadas que restrinjam a concorrência e afectem negativamente o comércio entre os Estados-membros. O exemplo mais óbvio deste tipo de acordos consiste na constituição de um cartel para efeitos de fixação dos preços ou de repartição dos mercados. Estas práticas são ilegais e quando detectadas pela Comissão Europeia, normalmente após uma inspecção realizada sem pré-aviso na sequência de uma denúncia de um concorrente ou de um cliente, implicam para as empresas envolvidas elevadas coimas. A Comissão tem o poder de aplicar coimas de montante

---

(17) Por vezes, utilizamos a expressão "cooperação internacional" ou "cooperação transnacional" ou simplesmente "cooperação". Fica desde já assente que são apenas modos lexicais diferentes de nos referirmos à cooperação empresarial transnacional, objecto de análise deste trabalho. Aparecerá também com a mesma conotação, a expressão "aliança", denominação frequentemente usada na literatura internacional conexas ao tema.

(18) Cf. Política de Concorrência da Comunidade Europeia, DG IV, SPOCE, Luxemburgo, 1995

máximo igual a 10% do volume total de negócios do grupo a que pertence a empresa que comete a infracção às regras da concorrência. Em casos de constituição de cartéis, já foram por diversas vezes aplicadas coimas que excederam os 10 milhões de ecus (agora Euro).

Há todavia alguns tipos de acordos entre empresas que, embora sejam considerados como restringindo frequentemente a concorrência, e como tal sujeitos à proibição estabelecida no nº1 do artigo 85º do Tratado de Roma, poderão revelar-se significativamente benéficos no mercado europeu.

Poderão apontar-se como exemplos desse tipo de acordos os seguintes: acordos de distribuição exclusiva e selectiva, os vários tipos de acordos de cooperação, tais como os de especialização, os acordos de I&D, as empresas comuns e as alianças estratégicas, assim como os acordos de licença em matéria de tecnologia e de propriedade intelectual.

Estes acordos são considerados como produzindo efeitos benéficos significativos, porquanto poderão contribuir para o melhoramento da eficácia produtiva e permitir às empresas uma penetração mais fácil em novos mercados ou ainda comportar vantagens para os consumidores.

Para uma empresa saber se um acordo que pretende celebrar é ou não contrário ao Tratado pode socorrer-se do nº3 do artigo 85º, pois este permite que a Comissão exclua estes acordos do âmbito de aplicação do nº1 do referido artigo, sempre que se demonstrar que os benefícios ultrapassam os seus efeitos anticoncorrenciais.

Este aspecto reveste-se de uma importância especial na aplicação da política de concorrência às PME. Estas empresas necessitam de liberdade comercial para colaborarem em matéria de investigação e desenvolvimento, para comercializarem os seus produtos através de outras empresas e para concederem licenças da sua tecnologia. Cada caso é analisado individualmente pela Comissão Europeia.

Todavia, os acordos de colaboração entre PME são, de um modo geral, susceptíveis de isenção. A observância das regras da concorrência comunitárias pode ser onerosa, quer em termos dos custos de carácter jurídico quer a nível do tempo de gestão consagrado a estes assuntos, mas a Comissão tem sido particularmente sensível a esta questão sem-

pre que se trata das PME, envidando todos os esforços no sentido de reduzir estes custos para a indústria em geral, e para as PME, em particular.

Porém, e se um acordo celebrado entre duas empresas se limitar a um mercado pequeno, também é vedado pelo Tratado ?

A Comissão Europeia costuma, nestes casos, recorrer para a comunicação relativa à regra de «*minimis*», considerando que o nº1 do artigo 85º do Tratado apenas se aplica aos acordos e práticas que afectem de forma «*significativa*» a concorrência e o comércio entre os Estados-membros. Os acordos que não tenham tais efeitos estão sujeitos apenas às políticas de concorrência nacionais.

Em consequência, muitos dos acordos concluídos entre PME não são abrangidos pelo âmbito da política de concorrência comunitária. Contudo, decidir se de facto, um acordo afecta «*significativamente*» o comércio ou a concorrência, pode revelar-se particularmente difícil, exigindo um elevado grau de conhecimentos jurídicos. Nesse sentido, a Comissão publicou uma comunicação<sup>(19)</sup> na qual se estabelecem critérios facilmente aplicáveis que permitem às empresas ajuizar se o acordo que pretendem concluir é susceptível de ser abrangido.

Nessa comunicação afirma-se nomeadamente o seguinte: «A Comissão considera que os acordos entre empresas de produção ou de distribuição ou de prestação de serviços não são em geral abrangidos pela proibição do nº1 do artigo 85º:

- quando os produtos ou serviços objecto do acordo, e os outros produtos ou serviços das empresas participantes considerados similares pelo utilizador por força das suas propriedades, preço e utilização, não representem mais de 5% do mercado do conjunto desses produtos ou serviços no território do mercado comum em que esses acordos produzem efeitos, e
- quando o volume de negócios total, realizado durante o exercício pelas empresas participantes, não exceda os 200 milhões de ecus».

---

(19) COM.231 de 12-09-86



A Comissão considera, além disso, que os acordos supracitados também não são abrangidos pela proibição do nº1 do artigo 85º se, durante dois exercícios consecutivos, a quota de mercado ou o volume de negócios fixados não forem excedidos em mais de um décimo.

Esta comunicação é de grande utilidade para as PME que pretendam concluir acordos que não excedam esses limiares. Se bem que a comunicação não lhes dê uma total segurança jurídica no sentido de o acordo em questão não ser abrangido pelo disposto no nº1 do artigo 85º, consigna uma forte presunção nesse sentido, deixando nestes casos a notificação de ser necessária para a Comissão. Na comunicação estabelece-se ainda que se um acordo, em razão de circunstâncias excepcionais, vier a ser subsequentemente considerado abrangido pelo disposto no nº1 do artigo 85º, não serão aplicadas coimas.

E se uma PME concluir acordos que não possam beneficiar do disposto na Comunicação relativa à regra «de minimis» ?

Neste caso poderá requerer que a Comissão Europeia aprove um regulamento de isenção por categoria. De facto, caso as PME concluam acordos que não possam beneficiar do disposto na comunicação relativa à regra «de minimis», sendo susceptíveis de serem abrangidos pelo âmbito de aplicação do nº1 do artigo 85º, estes acordos devem, em circunstâncias normais, ser notificados à Comissão (Reg. 2526/85) <sup>(20)</sup>. A notificação é onerosa em termos de custos e tempo. Nesse sentido, a Comissão publicou vários «regulamentos de isenção por categoria» que abrangem os seguintes tipos de acordos:

- distribuição exclusiva;
- compra exclusiva;
- acordos de distribuição de veículos automóveis e de cotações de serviço;
- acordos de especialização;
- acordos de investigação e desenvolvimento;
- acordos de franquia;
- acordos de licença de patente;
- acordos de licença de saber-fazer.

---

(20) JOCE L 240 de 05-08-1985

Estes regulamentos identificam categorias claramente definidas de acordos que beneficiam automaticamente de isenção prevista no nº3 do artigo 85º. Sempre que os requisitos estabelecidos no regulamento forem preenchidos, os acordos podem ser concluídos sem que seja necessário proceder a mais diligências. Não é necessário notificar o acordo, uma vez que lhe é automaticamente concedida uma isenção durante o período em que satisfaça os requisitos da isenção por categoria em questão. Estes regulamentos de isenção por categoria são especialmente úteis para as PME, e foram, sob muitos aspectos, especificamente concebidos em seu benefício. Em vários regulamentos, os limiares máximos em termos de volume de negócios e/ou de quota de mercado foram estabelecidos a níveis que fazem das PME, muito provavelmente, os seus principais beneficiários.

Na Comissão, a Direcção Geral da Concorrência, normalmente conhecida por DG IV, é competente em matéria de aplicação da política da concorrência da Comunidade.

## Porque devem as PME cooperar

"Dans de nombreux cas, la coopération ou le partenariat entre les entreprises dans différentes régions ou pays de la Communauté peut les aider à faire face aux défis du grand marché" (21).

De uma forma simplista, porque "a união faz a força".

Acresce que "as PME têm trunfos próprios que lhes permitem tirar maior partido do mercado interno e do livre comércio do que as grandes empresas, pois poder-se-ão adaptar melhor e mais rapidamente às novas condições de um mercado em constante mutação"(22).

---

(21) C.C. Européennes, Une politique de l'entreprise pour la Communauté, 1<sup>ère</sup> édition, 1988, Bruxelles, p. 40

(22) F. Schumacher, Small is beautiful, 2<sup>a</sup> edição, D. Quixote, Lisboa, 1985, p. 58

"Smaller firms are gaining in almost every market (...). Even the tiniest firm can usually do some activity - from plant watering to specialised legal services - better than a giant"<sup>(23)</sup>.

Porém quando se fala do papel das PME, encontramos quase sempre dois tipos de abordagem: uma perspectiva oficial que proclama as virtudes das ditas e uma "privada", a visão dos empresários, que lamentam em regra a falta de apoios e demais protecções por parte do Estado.

Para melhor aclararmos esta situação, façamos uma breve passagem pelos pontos fortes e fracos das PME. Assim:

### **Pontos fortes das PME**

- simplicidade da estrutura que lhes permite uma grande maleabilidade de acção e possibilita uma tomada de decisão rápida;
- contacto mais directo com o mercado em geral, seus clientes e necessidades em particular, permitindo detectar e aproveitar as novas oportunidades;
- elevada especialização em muitos casos, com elevado nível de competência no seu domínio, dando assim resposta adequada à procura crescente em produtos muito específicos;
- flexibilidade geral que se torna num trunfo nos casos, cada vez mais frequentes de encurtamento do ciclo de vida dos produtos; as imobilizações mais reduzidas permitem-lhes maior versatilidade e capacidade de resposta rápida.
- crescentes possibilidades de internacionalização ao abrigo dos novos processos de cooperação pois a pequena dimensão diminui as dificuldades nas tomadas de decisões na gestão conjunta. Também as oportunidades de exportação serão positivamente influenciadas pela redução das barreiras não pautais.

---

(23) T. Peters, Tomorrow's companies, The Economist, 4 Março 1990

## Pontos fracos das PME

- recursos financeiros: os fundos próprios das PME, tal como as suas reservas são muitas vezes limitados, o que tem consequências ao nível dos projectos de desenvolvimento e das suas capacidades de investimento;
- recursos humanos: os efectivos são reduzidos, o que se traduz numa organização estruturalmente frágil, em que o pessoal, pouco especializado, se confronta com as actividades quotidianas que não permitem tratar das questões ligadas ao desenvolvimento e respectiva planificação. Em geral, há um défice de pessoal afecto ao estudo das novas tecnologias, à análise de novos mercados e à procura de parceiros complementares.

Acresce uma baixa produtividade do trabalho, implicando elevados custos salariais unitários apesar dos níveis salariais por empregado serem relativamente reduzidos

- recursos técnicos e tecnológicos: em inúmeros casos, a automatização está aquém do desejável e o potencial tecnológico é fraco;
- falta de competência em técnicas de gestão pois a planificação sistemática não é muito corrente ou queda-se frequentemente pelo curto prazo. As possibilidades da informática ficam aquém das suas possibilidades, inúmeras vezes sobredimensionada e desadaptada às reais necessidades das empresas;
- muitas PME estão apenas estruturadas em função do mercado local ou nacional, registando uma falta de contacto internacional que tolhe inevitavelmente as primeiras relações com os mercados estrangeiros, cuja mentalidade e agressividade são reconhecidamente diferentes.

Acresce a questão de dimensão que costuma estar no âmago de algumas análises relativas ao processo de internacionalização. Assim, o prof. Vasconcelos de Sé<sup>(24)</sup> refere que:

---

(24) Vasconcelos e Sá, op. cit., p. 9

"As grandes empresas têm frequentemente vantagens em termos de custos. Economias de escala ocorrem porque os custos fixos (de instalações, de departamentos de staff como contabilidade, pessoal, etc, e de serviços acessórios tais como portaria e cantinas), são repartidas por um maior número de produtos.

Outros benefícios existem a nível de descontos de quantidade na aquisição de vários tipos de inputs, taxas de juro (...). As grandes empresas têm também maior poder que frequentemente utilizam para controlar os canais de distribuição, bloqueando ou dificultando a entrada e penetração de concorrentes e/ou para sustentar guerras de preço para afastar concorrentes de determinados segmentos de mercado".

Todavia, segundo o Prof. Avelino de Jesus<sup>(25)</sup>: "...a dimensão de uma empresa é relativizada por vários factores: pelo sector e a sua estrutura de concorrência e pelo tamanho do mercado visado."

Ainda na senda da estratégia de exportação, o mesmo autor acrescenta:

"... a forte associação que se encontra entre a grande dimensão e a elevada frequência de exportação é em parte, devida ao facto das pequenas e médias empresas, que no passado começaram a exportar enquanto pequenas, terem entretanto crescido e assumido a grande dimensão"<sup>(26)</sup>.

Considerados pois na sua globalidade, a cooperação transnacional deve permitir às PME explorar os seus pontos fortes e superar os seus pontos fracos.

---

(25) A. de Jesus, op. cit., p. 14

(26) Ibid. p. 51

## 2.5 - VANTAGENS ESPECÍFICAS DA COOPERAÇÃO

Em geral, os benefícios da cooperação empresarial podem agrupar-se em duas categorias <sup>(27)</sup>:

*Operacionais:* as que afectam duma forma directa a vida interna das empresas do ponto de vista da eficiência com que a sua actividade é desenvolvida.  
(vidé complementarmente o esquema nº2):

*Estratégicas:* os que se traduzem num reforço da posição competitiva e estratégica das empresas envolvidas no acordo.

### Vantagens operacionais

De entre estas, podemos salientar:

- **Meios de financiamento**

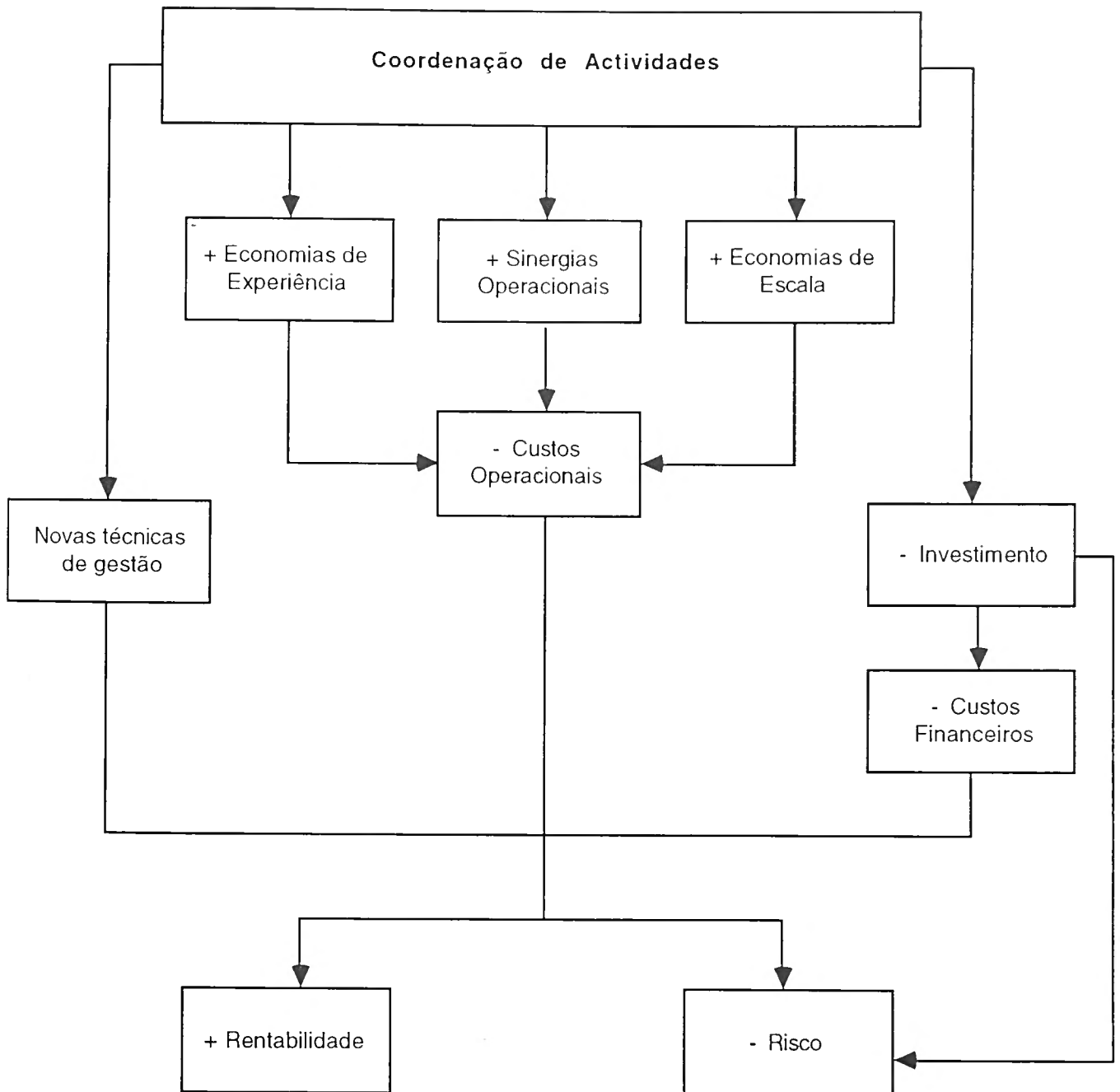
A partilha das despesas de investimento pelas várias entidades associadas no projecto de cooperação possibilita que cada uma delas individualmente invista menos do que caso viesse a lançar esse projecto de forma isolada.

Mas não é só, pois a nível global o próprio investimento pode vir a ser menor, resultando daí menores necessidades de financiamento. É que da cooperação entre organizações com recursos e aptidões diferentes podem resultar sinergias na fase de projecto que deêm origem a menores investimentos em equipamentos, fundo de maneio, formação de pessoal e prospecção e promoção no mercado.

Este facto pode ainda ter um outro efeito que é o de possibilitar o acesso a um conjunto de capitais (próprios e alheios) mais adequados ao financiamento do projecto em causa e, portanto, com menores custos financeiros.

---

(27) C. Brito, Estratégia de internacionalização e Cooperação Empresarial, Fac. Economia do Porto, Working Paper, 1993, Porto, p. 15



(28) - Esquema adaptado a partir do desenvolvido por C. Brito, op. cit., p. 16B



- **Redução de custos**

A redução de custos operacionais fica-se a dever à conjugação de três factores: economia de escala, sinergias e economias de experiência.

- *Economias de Escala* : O desenvolvimento da actividade em conjunto permite que se atinja um maior volume de produção e, consequentemente, se consigam reduções significativas nos custos unitários. Estas economias de escala não surgirão exclusivamente a nível produtivo, mas também na área dos aprovisionamentos, comercial e financeira, pois, além de outros factores, um maior poder negocial em relação a fornecedores, clientes e instituições financeiras é um elemento a não desprezar.
- *Sinergias* : Poderá também haver diminuições de custos resultantes de efeitos sinérgicos. A eventual utilização de recursos complementares e anteriormente sub-aproveitados poderá dar origem a sinergias na área produtiva (por exemplo, pela partilha de redes de distribuição, forças de vendas e campanhas promocionais), na área técnica (pela partilha de know-how e de quadros técnicos médios e superiores), na área dos aprovisionamentos (resultante da partilha de redes de abastecimento), para além das sinergias financeiras como já foi acentuado.
- *Economias de experiências* : São a última grande fonte de redução de custos. Como se sabe, à medida que uma unidade económica ganha experiência na produção de um bem, o seu custo unitário tende a baixar em virtude da aprendizagem e de alguma inovação a nível de processos.

A coordenação de actividades e um relacionamento mais estreito entre empresas, possibilitando uma troca de conhecimentos e de experiência acumulada, pode criar as condições para que rapidamente se consigam quebras nos custos unitários.



## • Novos Métodos de Gestão

"A partilha do know-how, de quadros médios e superiores, de experiências e de técnicas de gestão, não tem só a vantagem de conduzir a custos mais baixos - o que aliás, é sempre um reforço de vantagens competitivas. Mais do que isso, pode também daí resultar a implementação de novos métodos de gestão e formas de organização que venham a incrementar ainda mais não só a eficiência mas também a eficácia da gestão" (29).

## • Redução do Risco

O conjunto de aspectos anteriormente mencionados (menos necessidades de financiamento, melhores capitais, redução de custos e novos métodos de gestão) faz com que estabelecer um acordo de cooperação possa ser uma opção menos arriscada - na perspectiva de cada uma das organizações envolvidas - do que investir isoladamente. Além disso, a associação entre empresas de diferentes países permite uma redução do risco político, um reforço da imagem institucional e um mais fácil estabelecimento de uma rede de relações diversificada em termos de fontes de abastecimento, clientes e entidades financeiras, legisladoras e políticas.

Vejamos agora as **vantagens estratégicas**:

## Vantagens estratégicas

A colaboração entre empresas não se traduz apenas em vantagens internas como as que foram descritas. Há também um vasto conjunto de benefícios ligados à posição que a empresa assume no mercado e que irão condicionar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo.

---

(29) P. Buckley e M. Casson, A Theory of cooperation in international business, Management Int. Review, 1988, Special Issue, p. 18

## • **Reforço de Vantagens Competitivas**

A grande maioria dos casos de cooperação têm por objectivo expandir a actividade das empresas neles envolvidas através de alguma ou algumas das seguintes vias:

- . reforço da quota de mercado;
- . penetração em novos segmentos de mercado e/ou áreas geográficas;
- . aquisição de novas tecnologias que propiciem uma redução de custos, reforço da qualidade e/ou aumento da capacidade de resposta;
- . produção e comercialização de novos produtos resultantes, nomeadamente, de um esforço conjunto de I & D;
- . integração vertical quer a montante quer a jusante.

Tal como refere Harrigan<sup>(30)</sup>, a cooperação pode pois dar azo a que duma forma mais eficaz se criem ou reforcem vantagens competitivas: quer ao nível da diferenciação, quer ao nível dos custos, quer ainda ao nível da rapidez de actuação.

Uma área muito específica é a que se refere à reestruturação e reorganização de algum ou alguns dos parceiros envolvidos num acordo de colaboração. O reforço dos meios financeiros, humanos, técnicos e tecnológicos, poderá criar condições para a implementação de acções de reestruturação operacional (através de reduções de custos, aumento de eficiência ou reorganização interna) e estratégica (através da expansão em novas áreas de negócios acompanhada, por vezes, do abandono de algumas actividades anteriormente desenvolvidas.

## • **Actuação sobre o nível de concorrência do sector**

Muitos acordos de cooperação possibilitam um certo domínio sobre algumas das forças competitivas que mais afectam a posição das empresas no mercado.

Acordos a montante e a jusante da cadeia de valor permitem algum controlo sobre o poder negocial dos fornecedores e clientes. Por outro lado, a cooperação entre empresas concorrentes (em especial, entre as

---

(30) K. Harrigan, *Managing for Joint Ventures Success*, Lexington Books, 1986, citado por C. Brito, op. cit., p. 19 A

de maior dimensão) pode criar barreiras à entrada e influenciar decisivamente o nível de rivalidade dentro da própria indústria, impedindo, nomeadamente, uma excessiva concorrência a nível de preços.

Em suma, do ponto de vista estratégico a cooperação entre empresas pode ter dois grandes efeitos:

- por um lado, ser fonte de vantagens competitivas, criando as condições para que de uma forma mais eficaz haja uma diferenciação da oferta e/ou baixos custos;
- por outro lado, pode ser um modo de influenciar a estrutura e nível concorrencial dentro do sector condicionando, a prazo, a sua rentabilidade média.

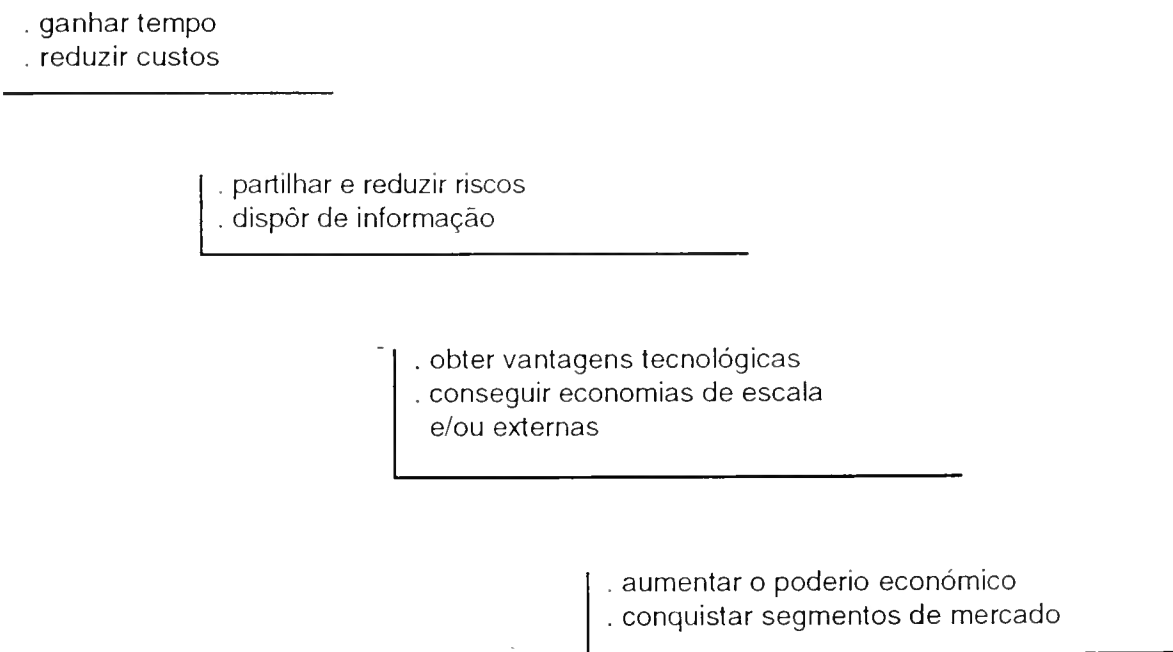
Considerada num âmbito mais desagregado, a cooperação deve permitir às empresas o acesso a:

- novos mercados e/ou novos canais, quer para produtos existentes quer para a criação de novos produtos;
- novos clientes pois com a dimensão acrescida podem visar clientes que isoladamente não conseguiriam atingir;
- transferência de tecnologia, benéfica de um parceiro para outro;
- novos capitais pois a cooperação permite fazer melhor uso das disponibilidades do potencial financeiro ou mesmo, partilhar liquidez.

Acresce em regra uma melhoria dos resultados, que se deve traduzir em:

- maiores possibilidades de sucesso para a empresa a curto e médio prazo e uma posição concorrencial mais forte;
- melhoria das técnicas previsionais dada a colaboração implicar a necessidade de realizar previsões sistemáticas, o que aumenta a capacidade e eficácia da análise;
- melhor produtividade pois uma melhor utilização dos meios diminui os custos;
- melhorar possibilidades de crescimento;
- criação de novos postos de trabalho;
- melhor nível de especialização derivado das diversas tarefas serem melhor repartidas entre os parceiros.

Complementarmente e de forma esquemática, a cooperação permitirá às empresas:



Saliente-se finalmente que ao nível da localização geográfica, nomeadamente de carácter estratégico, a cooperação é mais provável de acontecer entre empresas diferentes (normalmente complementares) próximas uma da outra.

Noutra perspectiva a cooperação entre empresas pode proporcionar a tomada de posições face aos decisores políticos no sentido de obterem, desbloquearem ou resolverem determinados assuntos em favor dos seus interesses. Isto não é mais que exercer uma actividade de lobbying, tal como há muito fazem as grandes empresas.

## 2.6 - ENTRAVES À COOPERAÇÃO

Apesar da cooperação transnacional ser uma opção que tende a crescer entre as empresas, existem ainda muitas dúvidas e preconceitos, não deixando algumas delas de ter, à partida, a sua razão de ser. Questionemos então alguns pontos para se clarificar esta situação.

*1) A cooperação pode fortalecer um concorrente, melhorando a sua posição no mercado ?*

Os custos da concorrência podem resultar neste caso da possibilidade de a empresa cooperante tirar partido do acordo para melhorar a sua posição face à concorrência em relação aos seus parceiros. Porém na presente situação, tratando-se de cooperação transnacional, a noção de concorrência torna-se relativa em função da localização da empresa que actuará no mesmo sector que o da empresa que procura um parceiro. Logo a questão será diferente do que se o eventual concorrente actuar no mesmo mercado.

M. Porter, em regra um crítico das estratégias cooperativas, acrescenta:

"As alianças encerram custos substanciais em termos estratégicos e organizacionais. Os problemas muito reais da coordenação com um sócio independente, que pode ter objectivos diferentes e conflitantes, são apenas o começo. As dificuldades de coordenação impedem a possibilidade de obter vantagens de uma estratégia global. Os sócios de hoje tornam-se muitas vezes, nos concorrentes de amanhã, especialmente os que detêm vantagens competitivas mais fortes ou que são mais dinâmicos"<sup>(31)</sup>.

*2) A cooperação pode implicar para a empresa a perda da sua identidade ou mesmo da sua autonomia ?*

Naturalmente que cooperar envolve o sacrifício de uma parte da independência da empresa, nomeadamente em função do tipo de cooperação adoptada.

M. Cerdeira<sup>(32)</sup>, aponta como principal motivo para os falhanços em joint-Ventures o problema de controlo do acordo. Assim,

---

(31) M. Porter, A vantagem Competitiva das Nações, Campus, 1993, Rio de Janeiro, p. 79

(32) M. Cerdeira, op. cit., p. 246

"a gestão obriga a balancear entre dois tipos de necessidades:

- 1 - Proporcionar incentivos aos parceiros para que dediquem os recursos necessários à entidade formada com a Joint-Venture;
- 2 - Persuadi-los a desistir de uma parte do controlo sobre esses mesmos recursos.

Ora como os parceiros podem não sentir as mesmas motivações para entrar na J.V., os seus interesses entram frequentemente em conflito".

Para obstar ou minorar estes risco, deve prevalecer o equilíbrio de forças entre os parceiros e a minuncia da preparação de cada passo a ser dado.

### *3) Negociações complexas e resultados pouco evidentes não são apanágios da cooperação transnacional ?*

Dado abranger um grande número de formas, parece sensato que as empresas devam começar a cooperação pelas menos complexas, a fim de se familiarizarem com os seus mecanismos fundamentais e posteriormente se necessário, evoluir para formas estruturais mais elaboradas.

Quanto aos riscos, é lógico que eles existam mas podem ser reduzidos ao mínimo se as diferentes etapas forem bem preparadas; Para C. Jarillo e H. Stevenson<sup>(33)</sup> a cooperação será desejável se estiverem reunidas as seguintes condições:

- " - o fruto da cooperação tem que ter potenciado o aumento da eficiência;
- a cooperação tem que ser realizável e sustentada.

Logo, a cooperação será eficiente, quando duas empresas obtêm custos mais baixos do que teriam obtido sózinhas ou através duma empresa integrada. Dito de outra forma, se os custos externos são mais baixos do que os custos internos".

---

(33) Cf. C. Jarillo e H. Stvenson, op. cit. (citado por M. Cerdeira, op. cit., p. 247)

Como a cooperação não é uma lotaria é avisado desenvolver um "business plan" bem elaborado e os desenvolvimentos futuros serem sustentados e bem acompanhados.

"Ao procurar um parceiro para uma aliança, a postura é análoga à de quando se quer casar uma filha. Devemos perguntar-nos não quem será um bom marido para ela, mas antes, para que tipo de homem ela será uma boa mulher isto é, o ponto de partilha na procura do parceiro para a aliança somos nós, a nossa empresa, as nossas capacidades - o que temos para oferecer" (34)

---

(34) Vasconcelos e Sá, citando P. Drucker no último número de 1991 da "Revista de Gestão" do ISCTE.



## CAPÍTULO III - TIPOS E MODALIDADES DE COOPERAÇÃO

### 3.1 - CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS

Antes de avançarmos para as diversas tipologias de cooperação, cremos ser oportuno tecer algumas considerações prévias.

Assim, se nos ativermos à experiência do BC-NET<sup>(1)</sup> há vários anos a funcionar, podemos afirmar que:

- em regra, mais de 50% dos pedidos e ofertas de cooperação se situam no domínio comercial (precisando melhor, 56,6% comercial, 31% tecnológico, financeiro e geral 6,2% cada);
- em aproximadamente 90% dos casos os acordos apenas envolvem dois parceiros;
- as cooperações no domínio do comércio e serviços são mais rápidas que no domínio industrial. No primeiro caso podem não ultrapassar 6 meses e abrangem formas como as agências ou os acordos de representação e distribuição; No segundo caso são de relação mais duradoura pois o objectivo a atingir assim o exige (ex: desenvolvimento de um novo produto), ou porque o investimento é necessariamente mais significativo, o que por exemplo, pode originar a criação em comum de uma nova empresa - "joint-venture".
- quanto ao tipo de cooperação, ela pode ser classificada de acordo com as características dos sócios, seus objectivos e relação que entre si se estabelece. Assim, podemos falar em:
  - . *cooperação horizontal* também denominada competitiva, que se desenvolve entre empresas com actividades similares ou substitutas e portanto, teoricamente concorrentes, mas situadas em países diferentes.

---

(1) O Business Cooperation Network é um Sistema Informático de Fomento da Cooperação Internacional criado pela DG XXIII da Comissão Europeia que será abordado adiante. No caso supracitado, os dados referem-se ao BC-NET Statistics/May 1994 - European Commission, DG XXIII - Enterprise Policy, Distributive Trades, Tourism and Cooperatives



- . *cooperação vertical* ou complementar que se estabelece entre empresas a montante ou a jusante, na sua relação entre si e que conciliam facilmente as suas actividades e/ou produtos (ex: subcontratação).

Outra classificação, mais conhecida em termos gerais, é a que agrupa as diferentes formas ou modalidades de cooperação em função do domínio ou âmbito da cooperação.

No primeiro caso, a cooperação será *comercial, financeira, técnica tecnológica, de produção e geral*.

No segundo, a cooperação será *unilateral*, quando exercida num só sentido e *bilateral ou multilateral* quando conseguida em dois ou mais sentidos.

Postas que estão estas considerações e antes de passarmos ao seu desenvolvimento vejamos o seguinte quadro síntese:

*Quadro 1*

*Tipologia das formas de cooperação*

DOMÍNIOS	ÂMBITO DA COOPERAÇÃO <sup>(2)</sup>	
	Unilateral	Bi-Multilateral
<b>Comercial</b>	agente distribuidor franquia serviço "marketing" estudos de mercado promoção de produtos piggy-back contratos de gestão	agência recíproca distribuição cruzada participação numa feira clube de exportação antena colectiva compras "agrupadas" missões de promoção publicidade colectiva proposta conjunta consórcio empresas p/ a comercializ.
<b>Financeiro</b>	contracção de empréstimo concessão de empréstimo participação maioritár./minoritár.	permuta de acções leveraged buy-out sociedade de intermediação financeira . capital de risco . soc. garantia recíproca . soc. caução mútua
<b>Tecnológico</b>	licenças de patentes e marcas transferência de tecnologia	envolvimento conjunto em programa de investigação da UE
<b>Técnico</b>	assistência técnica serviço pós-venda	
<b>Produção</b>	subcontratação subcontratação de capacidade qualidade concertada	subcontratação de especialidade SPIN-OFF
<b>Geral</b>		"joint-venture" agrupam. europeu de interesse econ

- (2) Este quadro não abrange formas de cooperação como os agrupamentos complementares de empresas, pois habitualmente (mas não exclusivamente) são circunscritos à cooperação entre empresas nacionais, visando por exemplo, a exportação em comum.

### 3.2 - DOMÍNIO COMERCIAL

É neste campo que se encontram o maior número de formas de cooperação, a que não é estranho o carácter simples que revestem, constituindo o primeiro polo de contacto com o trabalho em parceria, a caminho de outras formas mais sofisticadas e elaboradas. Como principais motivos que incitam as empresas a cooperar para comercializar ou distribuir os seus produtos, podemos apontar entre outros a:

- penetração em novos mercados;
- controlo dos mercados já existentes;
- redução dos custos e riscos, nomeadamente nos novos projectos de comercialização;
- melhorar e completar a gama de produtos;
- distribuir os produtos dos concorrentes;
- alargar a rede de distribuição ou criar uma infraestrutura básica.

Passemos agora em revista alguns desses tipos de cooperação:

#### Agente

Fala-se de agência quando uma das partes age na qualidade de agente da outra representando-a em contrapartida de uma comissão pelos serviços prestados ou pelas vendas realizadas. Se os parceiros operam como agentes recíprocos (caso mais raro), fala-se de **agência cruzada**.

#### Características:

- a responsabilidades do agente limita-se à venda propriamente dita; os outros serviços (entrega, facturação, expedições, etc.) incumbem à outra parte;<sup>(3)</sup>

---

(3) Caso da empresa Manuel Jacinto e Sousa (fábrica de rolhas de cortiça de S.Brás de Alportel) que utilizava um agente espanhol no contacto/vendas junto dos produtores de vinho da Andaluzia.

- em geral o agente não dispõe da infraestrutura necessária para assegurar a distribuição dos produtos do seu parceiro. Em caso afirmativo, pode tornar-se o seu agente distribuidor.

Também pode ocorrer o parceiro funcionar como agente de compras;<sup>(4)</sup>

## Agente/Distribuidor

O agente distribuidor compra prioritariamente ao seu parceiro e redistribui os produtos à sua clientela própria. Encarrega-se de todos os aspectos ligados à comercialização, tais como a armazenagem, a promoção, a venda e a entrega.

Quando os produtos são complementares, pode acontecer que os parceiros optem por uma **distribuição cruzada**, cada um distribuindo os produtos do outro.

"A relação com os agentes (importadores ou exportadores) pode ser bastante ambígua. Com efeito, o distribuidor conta sempre que o seu fornecedor não renove o contrato que os liga, para instalar a sua própria filial desde que os negócios corram bem. Se faz bons lucros, sabe que o fornecedor tentará tolher-lhe a margem. Este tem em regra, a sensação que o distribuidor não investe o suficiente em promoção e publicidade.

O receio que não lhe seja renovado o contrato ou que o fornecedor se instale como filial, leva o agente a distribuir outros produtos, por vezes concorrentes " (5)

## Características

- enriquecimento da gama de produtos de cada uma das partes (na condição naturalmente de haver uma boa integração dos novos produtos da gama já existentes);
- reforço dos laços entre os parceiros.

---

(4) Situação muito frequente em pequenos negócios de aquisição de marisco, peixe e alfarroba no Algarve, por empresas espanholas da Andaluzia Ocidental, utilizando portugueses conhecedores do sector e com boas redes de contactos, que efectuem as compras.

(5) Cf. P. Higgs, Canais de distribuição para a Exportação, CEDIN-ISEG, Lisboa, 1992, p. 18

## A Franquia (Franchising)<sup>(6)</sup>

Trata-se de um contrato entre duas empresas em que uma, o franqueador, embora continue a ser o proprietário, concede à outra, o franqueado, o direito de explorar um produto, uma marca ou uma técnica (ou uma fórmula comercial) mediante o pagamento de direitos (royalties), num território determinado, e em determinadas condições.

Esta forma de cooperação permite aos franqueadores o estabelecimento de redes de distribuição sem investimentos significativos e aos comerciantes franqueados a venda de produtos com sucesso facilitado à partida <sup>(7)</sup>.

### Características:

- o modo de aplicação da franquia é geralmente bem estudado e, portanto, fácil de concretizar;
- o franqueado beneficia da experiência do franqueador;
- o franqueador encarrega-se, muitas vezes, da publicidade e das compras;
- o franqueado pode consagrar-se unicamente à venda;
- a contribuição financeira do franqueado é, geralmente, bastante elevada;
- a sua liberdade de gestão é bastante reduzida;

---

(6) Cf. P. Hall e R. Dixon, *Franchising, uma nova forma de negociar*, Presença, 1990, Lisboa

(7) "O franchising foi a forma porque optaram várias empresas internacionais de vestuário para se implantarem em Portugal, caso da St.Michael, Don Algodon (Master Franchise) e Rodier, Manoukian, Benetton e Stefanel (sub-franchise)" - vide P. Dionísio, *O Modo de internacionalização das empresas de comércio a retalho em Portugal*, Sociedade e Território, nº17, 1992, p. 71

## **Serviços de marketing/promoção**

Um dos parceiros encarrega-se do marketing e/ou da promoção dos produtos do outro, e isto em maior ou menor escala <sup>(8)</sup>.

### **Características:**

- o parceiro "assistente" (que presta assistência) conhece bem o mercado;
- o parceiro "assistido" não deve estar representado no mercado;
- o arranque deste tipo de cooperação é bastante rápido.

## **Estudos de mercado**

Em vez de recorrer a um gabinete de estudos, a empresa procura um parceiro presente no mercado em questão, a fim de obter as informações que deseja. Não é necessário que as duas sociedades tenham o mesmo género de actividades. Em contrapartida, as empresas podem considerar, no futuro, uma cooperação mais estreita.

### **Características:**

- redução dos custos;
- contactos susceptíveis de darem origem a outros tipos de colaboração.

---

(8) Ilustrativa a introdução no mercado português da cerveja Budwiser (U.S.A.) pela Centralcer, S.A.

## **Participação numa feira internacional**

Uma feira internacional é, muitas vezes, propícia a diálogos frutuosos. Mas os custos de participação são por vezes demasiado elevados para uma PME isolada. Esta pode então associar-se a outra PME, quer directamente, quer através de uma organização profissional representativa. <sup>(9)</sup>

### **Características**

- redução dos custos;
- possibilidade de estabelecer contactos na perspectiva de eventuais cooperações futuras;
- pavilhão partilhado com outras PME; note-se que esta partilha, com vantagens financeiras indiscutíveis, não deixa de ter inconvenientes: o de passar, em certa medida, despercebido e não poder por conseguinte, apresentar-se com o brio desejado.

## **Clube de Exportação**

Várias empresas agrupam-se para exportar para um país terceiro.

### **Características:**

- melhor repartição dos custos;
- acesso a novos mercados (por exemplo, graças à complementaridade dos produtos oferecidos por cada um dos parceiros)

---

(9) O ICEP tem vindo a proporcionar um conjunto de incentivos a este tipo de iniciativas, podendo aqui salientar-se os Programas Promocionais Conjuntos destinados a empresas do sector turístico, no sentido de estimular uma presença mais activa e continuada nos mercados internacionais e diminuir a dependência dos operadores internacionais, cuja subordinação se traduz na degradação dos preços negociados e consequente perda de rentabilidade empresarial.



Esta forma de cooperação tem similitudes com o "**Clube de Empresas**"<sup>(10)</sup>, modalidade de cooperação comercial, segundo a qual um grupo de empresas complementares entre si, se associa com o objectivo de empreender acções de comercialização e distribuição conjunta, sob uma nova marca ou sigla.

## **Compras "agrupadas"**<sup>(11)</sup>

As melhores condições obtêm-se quando se está em posição de força (por exemplo, no caso de compras maciças). Esta força pode ser adquirida por uma associação de PME que, ao formarem um grupo de compras podem, evidentemente, negociar em melhores condições do que se se apresentassem individualmente. Diga-se de passagem que as empresas têm todo o interesse em prever instalações comuns de armazenagem e meios de transporte.

### **Características:**

- preços mais interessantes, uma melhor repartição dos custos de transporte, prazos de pagamento mais flexíveis;
- necessidade de ter em consideração, aquando do agrupamento das encomendas, as necessidades e desejos de cada um.

---

(10) A Bis Design é a designação usado no mercado espanhol pelas empresas Exporlux, Donacer, Cerind e Gresval, da zona da Bairrada, criaram o seu próprio canal de distribuição, visando o nem sempre fácil mercado espanhol. Expresso, c. Privado, 25-11-95, p. 6

(11) Exemplo típico desta situação, as centrais de compras dos pequenos comércio, protagonizadas pela ALICCOP e UNICOFA no Algarve, por sua vez parceiros na UCREPA a nível nacional ou a similar EDEKA na Dinamarca, podendo a cooperação estender-se a outros domínios, como os seguros, financiamentos, aquisições de equipamentos, etc.



## **Antena colectiva - Missão de prospecção**

Quando o objectivo é a penetração em novos mercados, sobretudo nos longínquos, a prospecção do mesmo assume uma figura preponderante. Esta forma de cooperação consiste no facto dessa prospecção não ser levada a efeito por cada uma das empresas individualmente, mas sim por todas em conjunto.

Atendendo a esse tipo de função deve ser executada por uma pessoa especialista em comércio internacional; partindo do pressuposto que o mercado a atingir é o estrangeiro, serão minimizados os custos se feitos em conjunto, uma vez que o custo por cada uma das empresas será inferior quando comparados com o que se teria que pagar no caso de cada uma das empresas intervenientes procedesse à sua própria prospecção de mercado.

## **Publicidade Colectiva**

Os parceiros estabelecem um acordo para a promoção dos seus produtos utilizando mensagens comuns. Deste modo, obtêm uma presença publicitária mais importante com um investimento individual menor<sup>(12)</sup>. No entanto, existe um certo risco de confusão a nível da imagem de marca. Por outro lado, será difícil determinar o orçamento se as possibilidades financeiras dos parceiros forem demasiado díspares.

## **Proposta Conjunta**

No mundo dos contratos públicos e privados, esta fórmula permite assegurar a presença de uma PME, enquanto que isolada, ser-lhe-ia impossível satisfazer as exigências do caderno de encargos. Se a associação consegue obter o contrato, poderá orientar-se para uma outra forma de cooperação, a subcontratação ou a co-contratação. Esta situação é frequente na realização de grandes infraestruturas de obras públicas.

---

(12) Esta situação pôde constatar-se de forma generalizada no Verão de 1995, em que a Coca-Cola e o Rum Bacardi, lançaram numa campanha comum, anunciando as vantagens do usufruto conjunto - do "mix" do refrigerante com o espirituoso.

Para além destas formas de cooperação, podemos ainda atermo-nos no que concerne no domínio comercial às variantes "**Piggy-back**" e **Consórcio de empresas para a comercialização**.

No primeiro caso, uma empresa já instalada num determinado mercado, coloca a sua infraestrutura de vendas (rede de comercialização/distribuição) à disposição de uma outra empresa que pretende actuar nesse espaço económico (Funciona como se de um atrading se tratasse).

A empresa que cede a rede recebe uma comissão e, em certos casos, o pagamento de um direito de entrada, sendo mais comum para os produtos complementares.

Para a empresa "hóspede" fica a possibilidade de acesso a mercados desconhecidos, distantes ou de difícil acesso, sem estrutura própria e com um mínimo de investimento, o que lhe permite apresentar os seus produtos a preços mais competitivos.

A desvantagem que este método apresenta, advém do facto da empresa suportada perder a sua autonomia em termos de política comercial, pois terá que se adaptar à definida pela empresa suporte.

No segundo caso, o consórcio de empresas para a comercialização consiste na criação de uma nova empresa por um conjunto de empresas, visando a prospecção de mercados no sentido de concretizarem acções de comercialização conjunta.

Estes consórcios são mais comuns entre empresas que fabricam produtos complementares embora também se possam estabelecer entre produtores concorrentes visando dividir um novo mercado ou criar um novo produto para se introduzirem noutros mercados.

Diminuem assim os riscos, dividem os custos (promoção, venda, assistência, contratação, etc.), oferecem uma maior gama de produtos e aumentam as opções de negociação com os compradores.

Por último, uma referência aos **contratos de gestão**, fórmula que permite a uma empresa especializada assumir a responsabilidade de gerir um empreendimento, usando os seus métodos e técnicas. Recebe em contrapartida uma avença mensal ou anual, que pode incluir uma percentagem sobre os lucros de exploração. Esta é uma fórmula muito usada na gestão de empreendimentos turísticos.

### 3.3 - DOMÍNIO FINANCEIRO

A referência à escassez de recursos financeiros, é um dos problemas mais frequentemente aludidos pelos empresários, com particular ênfase pelo empreendedor da PME (ou pior ainda, se recentemente criada). Na verdade a escassez de recursos financeiros determinam as limitações, as oportunidades e as possibilidades de qualquer empresa quando se dinamiza um projecto ou uma iniciativa.

Entre as várias opções existentes no mercado para resolver este problema, existe efectivamente a possibilidade de recurso à cooperação. Esta apresenta duas vantagens interessantes, a saber:

- . partilhar recursos financeiros para poder implementar uma determinada operação;
- . partilhar riscos em operações que envolvam alguma incerteza (ex: criação de novas empresas, lançamento de novos produtos, investigação de novas áreas, etc).

Consequentemente, a cooperação neste domínio afigura-se como uma fórmula adequada ao desenvolvimento de um projecto empresarial ou ao reforço de uma estratégia já estabelecida, por exemplo, no domínio técnico, participar numa "joint-venture" ou programa comunitário de investigação.

Vejamos agora as seguintes formas de cooperação financeira:

#### **Contratação - Concessão de Empréstimos**

Neste caso as empresas envolvidas não ultrapassam as tradicionais relações entre mutante e mutuário <sup>(13)</sup>.

---

(13) A propósito do financiamento das PME, registe-se que o Observatório Europeu para as PME, op. cit. p. 54, constata que "o financiamento do investimento e da criação de empresas é dificultado por um nível reduzido de capital próprio das pequenas empresas, assim como pelo seu limitado acesso aos mercados de capital. Isto aconteceu devido, em larga medida, aos problemas de liquidez que têm origem no atraso dos pagamentos que atingem mais fortemente as PME que as grandes empresas".

## Participação

Uma sociedade compra parte das acções de uma outra para poder beneficiar do seu "saber-fazer" ou dos seus meios ou para a controlar. Esta participação pode ser recíproca e nesse caso assume a forma de uma **permuta de acções**.

Esta fórmula é frequentemente utilizada por parceiros que pretendem demonstrar a sua confiança mútua ou para se protegerem contra uma oferta pública de aquisição hostil (OPA). <sup>(14)</sup>

Um caso particular é a participação dos parceiros numa sociedade terceira, nomeadamente dando origem a criação de uma "joint-venture", situação que pela sua importância e generalização trataremos de forma isolada um pouco mais adiante.

## "Leveraged buy-out"

Esta forma relativamente recente de cooperação consiste na aquisição de uma empresa em dificuldades (ex: poucos fundos próprios) por um conjunto de cooperantes e um grupo de investidores que possibilitem o financiamento da operação podendo estes serem outras empresas, bancos, grupos financeiros ou mesmo particulares.

Este apoio financeiro externo é em regra garantido na perspectiva da empresa objecto da LBO gerar fundos em exercícios futuros, pela capacidade da nova equipa de gestão ou por deter activos facilmente realizáveis. Daqui se induz que os compradores podem ter como objectivo rentabilizar a empresa ou encontrar uma solução, caso esteja em dificuldades, para posteriormente a viabilizar ou mesmo vender.

A fórmula LBO tem algumas variantes, como sejam<sup>(15)</sup>:

---

(14) OPA - Oferta Pública de Aquisição: operação financeira em que uma empresa ou um grupo financeiro faz conhecer publicamente aos accionistas de uma sociedade cotada na Bolsa o seu desejo de adquirir o controlo da mesma.

(15) A. Hermosilla e J. Solá, op. cit., p. 24

- . "Leveraged Management Buy-Out", para a situação em que a empresa é adquirida pelos seus quadros superiores<sup>(16)</sup>;
- . "Employee Buy-Out" em que a empresa é adquirida pelos seus empregados;
- . "Leveraged Management Buy-In" quando um grupo de investidores externos adquirem uma empresa com a intenção de a rentabilizar antes da sua capitalização.

As principais situações em que uma PME se pode envolver numa operação LBO são:

- . quando a empresa está em dificuldades
- . quando existem problemas de sucessão em empresas familiares - neste caso é provável o surgimento de uma LMBO
- . a reestruturação do sector público através de privatizações
- . a desagregação de empresas subsidiárias de multinacionais

## Sociedades de intermediação financeira

Esta cooperação consiste numa participação financeira no capital social da empresa, através da concessão de capital de risco ou apenas na concessão de garantias, a fim de facilitar o acesso ao crédito.

No caso do **capital de risco**, a respectiva empresa irá participar temporariamente no capital social da empresa a criar ou já existente mas em fase de relançamento<sup>(17)</sup>.

Esta participação deve ter como principais características:

---

(16) Em finais de 1993, através de uma operação de LMBO, os gestores da Maconde culminaram o processo de aquisição da totalidade dos interesses do grupo holandês Macintosh em Portugal e Espanha. Foi entidade intermediária o BPI - in Exame, Julho 95

(17) A Bis Design, já atrás referida, foi a única empresa nacional que se apresentou em Madrid (95) no Forum Europeu de Capital de Risco, procurando financiamento para a implementação dum Sistema Electrónico Data Interchange (EDI), visando interligar os clientes do mercado espanhol, vendedores, armazenagem e produção - Expresso, loc. cit., p. 6

- . ser temporária, procedendo-se à alienação da parte detida pelo investidor de risco logo que a situação da empresa o permita;
- . minoritária, partilhando com a empresa hospedeira o risco do projecto a desenvolver;
- . não liderante, não substituindo os empresários na gestão da empresa.

Note-se entretanto que a actividade da empresa de capital de risco não se reporta somente à intervenção financeira, pois as suas atribuições, em função das características e necessidades de cada empresa, podem estender-se à assistência na sua área administrativa e financeira, o apoio na elaboração de planos estratégicos e de marketing, procura de novos mercados, elaboração de estudos de viabilidade económica de novos investimentos ou o estabelecimento de contactos geradores de sinergias, entre outros.

No caso das **sociedades de garantia recíproca**, estas dedicam-se a facilitar o acesso ao crédito às PME, mediante a concessão de garantias.

Na relação que se estabelece, existem tradicionalmente dois tipos de parceiros: as PME às quais são concedidas as garantias e os avalistas, que em regra são grandes empresas públicas e privadas, entidades financeiras ou associações empresariais<sup>(18)</sup>.

Recentemente porém, a Comissão Europeia vem encorajando as **Sociedades de Caução** (ou garantia) **Mútua** (SCM) como forma das PME minorarem as suas dificuldades no acesso a financiamentos, nomeadamente ao crédito bancário.

Assim, uma SCM consiste na acção de várias empresas independentes agrupadas com a finalidade de se concederem reciprocamente as garantias necessárias, sob a forma de fiança, a fim de obterem um financiamento junto das fontes comerciais.

Uma das principais vantagens reside no facto de as SCM conhecerem a actividade das empresas com que tratam. Têm simultaneamente um conhecimento especializado do sector particular para que foram criadas

---

(18) JOCE - Comunicação da Comissão de 28-10-94. COM (94) 435 final

e um conhecimento aprofundado da região em que se situam. Ficam assim habilitadas a efectuar uma avaliação realista das propostas das PME e a julgar da viabilidade futura do projecto, antes de concederem ou não uma caução. Bem informadas, as sociedades de caução mútua oferecem também assistência e conselhos técnicos.

A Comissão Europeia propõe-se encorajar a expansão e o funcionamento das SCM na Comunidade<sup>(19)</sup>, incidindo as principais medidas:

- no apoio à criação de uma Associação Europeia de Caução Mútua, com o objectivo de promover SCM em toda a Comunidade;
- no apoio de conferências e seminários para dar a conhecer as SCM e para melhorar a gestão, o funcionamento e o financiamento das SCM.

---

(19) Realizou-se a 26 e 27-10-95 em Lisboa, o Congresso Europeu de Cauçionamento Mútuo que reuniu cerca de 300 responsáveis por esta actividade na Europa. Existem oficialmente neste espaço 799 SCM - cf. R. PME, IAPMEI, nº18, Dezembro 1995

### 3.4 - DOMÍNIO TECNOLÓGICO

Este género de cooperação é desenvolvido entre as PME que apresentam deficiências a nível do processo de produção ou produto e que procuram solucioná-las através da colaboração com outras empresas tecnologicamente mais evoluídas.

Muitas PME são todavia renitentes em abarcar este domínio, considerando de forma simplista, que este é um domínio das grandes empresas. A este propósito convém pois notar que<sup>(20)</sup>:

- a transferência de tecnologia não se limita às tecnologias avançadas;
- os parceiros devem, de preferência, pertencer ao mesmo sector de actividade;
- necessitam ter um nível de competência comparável;
- os projectos de transferência tecnológica reclamam longos prazos de preparação.

Vejamos agora as diversas modalidades de cooperação no domínio tecnológico, das quais destacamos a licença de exploração de patentes e marcas e o desenvolvimento e/ou adaptação de um produto em comum.

#### **Licença de Exploração de Patentes e Marcas**

Consiste na aquisição por uma empresa (designada concessionária) dos direitos de exploração de um produto, serviço ou processo a outra empresa (licenciadora), recebendo esta em troca um valor monetário designado de royalties.

Esta aquisição de direitos de uma patente visa em regra suprir as deficiências da empresa para desenvolver um produto, serviço ou processo próprio. Nalguns casos a aquisição dos direitos da patente é acompanhada da cedência do uso da marca por parte da firma licenciadora. Logo, à tecnologia cedida é associada a imagem do produto, serviço ou processo, podendo no entanto, ocorrer limitações relativamente ao mercado no qual a patente pode ser explorada.

---

(20) Cegos Idet e Y. Window M. Consultants, op. cit., p. 26



Quanto às vantagens desta cooperação, podemos referir numa primeira análise mais extremada, que uma empresa pode consagrar-se inteiramente à investigação e a outra à produção e comercialização. Acresce que a empresa receptora adquire um novo saber fazer tecnológico e pode melhorar o produto ou o processo de fabrico.

Numa segunda análise podem apontar-se como vantagens a superação das deficiências ao nível da tecnologia detida, possibilitando uma maior concentração na área comercial e permite dispôr de um produto, processo ou serviço competitivo, melhorando a performance e imagem da empresa.

Quanto aos inconvenientes, são apontados a dependência tecnológica, limitações nos mercados e desincentivo à inovação.

Acerca das licenças de exploração de Patentes e Marcas e seu domínio técnico afigura-se ainda oportuno considerar que o recurso a tecnologia do exterior deverá ser acompanhada de acções de fixação e desenvolvimento tecnológico. O "know-how" adquirido não deve ser considerado com um bem de consumo, mas como um investimento, até porque devemos ter a consciência que as tecnologias são perecíveis, tornando-se obsoletas a mais ou menos curto prazo.<sup>(21)</sup>

No sentido de melhor precisar uma matéria por vezes pouco familiar à maioria os empresários da PME, será oportuno acrescentar que os contratos de licença podem definir-se como acordos relativos ao fornecimento de um conjunto de conhecimentos tecnológicos não patenteados, total ou parcialmente secretos (know-how), e/ou à autorização de exploração de direitos de propriedade industrial - acompanhados ou não de serviços adicionais (assistência técnica, formação de pessoal, apoio comercial, serviços de engenharia...).

---

(21) Ilustrativo desta situação o contrato de licenciamento efectuado entre a Vulcano e a Robert Bosch Grubh - Divisão Junquers, o que permitiria à empresa nacional liderar o mercado europeu em termos de capacidade produtiva instalada e utilizada na produção de esquentadores de água e gás. A Vulcano procura entretanto realizar diversos investimentos de índole estratégica no sentido de alcançar a independência tecnológica - Cf. B. grupo BFE, nº4, Agosto 94, p. 25.

Os contratos de licença caracterizam-se por uma relação duradoura entre as partes contractuais - licenciador e licenciado, sendo normalmente estipulado um prazo mais ou menos longo, raramente inferior a três anos, para a vigência do contrato.

No esquema seguinte apresentam-se os elementos tecnológicos mais comuns nos contratos de licença:

- Informações técnicas baseadas em conhecimentos científicos, frequentemente resultantes de trabalhos de investigação;
- Métodos operatórios, decorrentes da aplicação prática da tecnologia e da cumulação gradual de experiência.

A efectiva transferência do Know-How não é, frequentemente, possível apenas através da transmissão de documentos. Muitos dos documentos técnicos que permitem obter máximo rendimentos das tecnologias licenciadas ou dominar e compreender o funcionamento dos processos produtivos, só podem ser transferidos mediante contactos pessoais ou de observação da aplicação corrente da tecnologia nas instalações fabris do licenciador.

Daí a importância da assistência técnica personalizada e da formação do pessoal.

Relativamente aos direitos de propriedade industrial, os mais relevantes são as patentes e as marcas.

A patente é um título jurídico que confere ao detentor o direito exclusivo de explorar a invenção patenteada - tendo como contrapartida a divulgação do conteúdo técnico da invenção. Esta deverá satisfazer três condições: licitude, novidade e utilidade industrial. Na celebração de contratos de licença de patente importará ter em conta que as patentes:

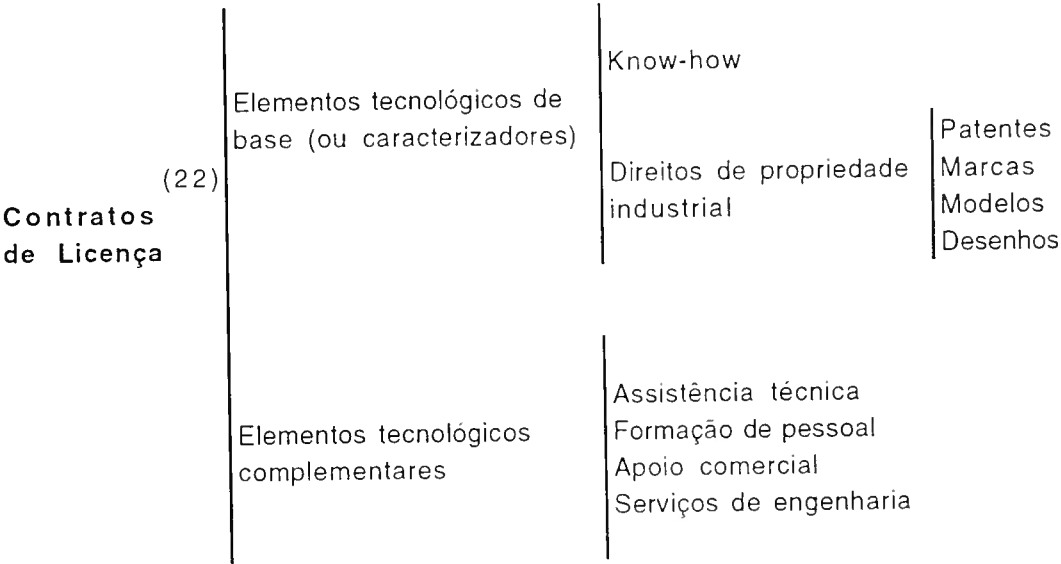
- têm uma duração limitada: 15 anos em Portugal;
- não são válidas fora dos países ou territórios onde foram concedidas.

Em Portugal são raros os contratos de mera licença de patentes. Normalmente a licença de exploração é complementada pelo fornecimento simultâneo de know-how e/ou de assistência técnica.

A marca constitui um sinal visível que permite distinguir os produtos ou serviços de uma empresa face aos seus concorrentes. Ao contrário das patentes, as marcas não têm uma vigência limitada no tempo.

Na perspectiva do cessionário, as licenças de uso de marca são determinadas principalmente por objectivos comerciais: obtenção de maiores quotas de mercado, beneficiando de imagem real ou suposta da marca junto dos consumidores. Todavia, o recurso a marcas alheias pode envolver riscos a médio prazo, pois facilita a posterior implantação do licenciador no mercado.

Esquema nº 3



(22) Cf. C. Simões, Transferências de Tecnologia - Os contratos e o desenvolvimento das PME, IAPMEI, 1986, p. 11

## Desenvolvimento e/ou Adaptação de um Produto em Comum

Duas ou mais empresas, também podem pôr-se de acordo, no sentido de aproximarem os seus conhecimentos tecnológicos, obtendo dessa forma uma aceleração do saber/fazer recíproco, graças aos contactos entre os parceiros e traduzidos em resultados mais rápidos.

Acrescente-se que a Comunidade tem vindo a incentivar a cooperação no domínio tecnológico, de que é exemplo o Programa SPRINT que visa promover esta forma de cooperação através da criação de redes de consultores especializados na transferência de tecnologia.

Acresce que em matéria de I&DT, transformar os esforços individuais em esforços colectivos pode ser frutuoso pelo que não são de estranhar os programas comunitários que apelam à cooperação neste campo como o BRITE, ESPRIT, RACE, CRAFT ou VALUE <sup>(23)</sup>.

---

(23) Note-se entretanto que este modelo de I.D. & T. em cooperação mereceu a M.Porter uma leitura pouco positiva: Assim, quando se distinguem sectores de ponta que são caros à vantagem competitiva das empresas, é errado pensar que elas vão revelar os seus segredos aos rivais ou colocar os melhores investigadores nesses projectos. Este fascínio dos governos ocidentais pela cooperação em I.D.&T. deriva dos pretensos resultados alcançados pelas acções dos nipónico MITI, que uma leitura mais atenta, nos remete essencialmente para áreas das industrias potenciais, deixando a verdadeira I.D.&T. para as empresas. Cf. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard B. Review, nº2, 1990.

Complementarmente recomenda-se a leitura do artigo do mesmo autor "Europe's Companies After 1992: Don't collaborate, compete", *The Economist*, Julho 1990, à volta do pressuposto que a inovação gera-se nas pressões e nos desafios à concorrência.

Antagonicamente e em termos factuais, podemos referir a base de dados ARPA, desenvolvida pelo Politecnico di Milano, que regista 2014 acordos de coperação estabelecidos por 1177 grupos industriais e institutos públicos. (...) Se nos referirmos aos domínios de actividade, os acordos relativos à tecnologia representam uma percentagem de 32,1%. Entre estes, cerca de 7,5% incluem formas de I&D em comum, enquanto os outros visam a transferência de tecnologia - M. Colombo, *Les Facteurs Explicatifs de la Cooperation entre Firms - Les cas des technologies de l'information* - R. d'Economie Industrielle, nº68, 1994, p. 28.

Parece-nos pois elucidativo que a I&D comum é uma realidade. "Os custos e os riscos cada vez mais elevados dos projectos de inovação e a dificuldade em os rentabilizar, a tendência à acentuação das características sistémicas da tecnologia, o papel crucial da fertilização cruzada entre disciplinas científicas diferentes para o nascimento de novos processos tecnológicos e a sua difusão cada vez mais dispersa, obrigam as empresas a se engajarem em processos de inovação e nestes, a coperação surge como o caminho mais plausível" - Cf. M. Colombo, *op. cit.*, p.30.

### 3.5 - DOMÍNIO TÉCNICO

A assistência no domínio técnico consiste no estabelecimento de acordos entre duas ou mais empresas, no sentido de suprir lacunas existentes no desenvolvimento tecnológico das empresas que devem ser assistidas. <sup>(24)</sup>

A **assistência técnica** pode em regra incidir no produto ou no processo de produção. No primeiro caso, a assistência técnica pode ser precedida da cedência de uma licença por parte da empresa assistente. Quando a assistência técnica se refere ao processo de produção, a empresa assistente é, em regra, o próprio fabricante do equipamento.

Este tipo de assistência pode ser fundamental em muitos acordos de transferência de tecnologia pois de nada serve ter, por exemplo, os equipamentos, se não dominarmos o seu processo de funcionamento, quer regular quer anormal, pois quando ocorrem avarias, a empresa que opera com determinado equipamento deve ter pessoal técnico formado capaz de reparar as avarias.

Este domínio da "caixa negra dos equipamentos"<sup>(25)</sup> nem sempre é cedido pelas empresas licenciantes, pelo que encontram aqui uma forma de manter a dependência tecnológica das empresas licenciadas e deram origem ao aparecimento de novas empresas e PME altamente especializadas em resolver problemas no campo das tecnologias avançadas.

Finalmente a assistência técnica também pode ser encontrada ao nível da **cooperação de serviços pós-venda comercial**. Este serviço constitui um argumento de venda, muitas vezes essencial para os bens duráveis. Mas como assegurar no estrangeiro um serviço pós-venda de qualidade, se não se dispuser de uma rede própria ? Neste caso, o recurso a uma empresa bem instalada, pode constituir uma solução satisfatória para o problema.

---

(24) Enquanto elementos tecnológicos complementares a assistência técnica pode também revestir as formas de: Formação de Pessoal, Apoio Comercial, Serviço de Engenharia, Estudos de Mercado, Estudos de Viabilidade, etc, conforme referido no esquema anterior.

(25) Cf. T. Rkibi, O Perfil Sistémico da Empresa Exportadora, Análise Comparada de Mercados, Vol. II, ISEG/CEDIN, 1992, p. 353 e seguintes.

### 3.6 - DOMÍNIO DA PRODUÇÃO

A cooperação ao nível da produção é principalmete industrial, sendo as relações que se estabelecem entre as empresas do tipo vertical, baseadas na complementaridade e no equilíbrio das actividades e produtos.

As principais modalidades da cooperação ao nível da produção são a subcontratação e a qualidade concertada.

#### **Subcontratação**

A subcontratação é a operação através da qual uma empresa (contratante ou empresa principal), confia a outra (subcontrada ou empresa auxiliar) a execução segundo indicações pré-estabelecidas, de uma parte da produção ou serviço, conservando a empresa contratada a responsabilidade económica final.

**Subcontratação da capacidade** - verifica-se quando a empresa subcontratante delega nas empresas subcontratadas a execução de uma parte da sua produção porque atingiu o limite da sua capacidade. Em regra, a empresa subcontratada encontra-se numa situação de inferior capacidade técnica relativamente à empresa principal.

**Subcontratação da especialidade** - Ocorre quando a empresa auxiliar colabora ao mesmo nível com a empresa principal na concepção, execução e aplicação de um produto, podendo ainda resolver todas os problemas que o mesmo possa suscitar. Esta variante de subcontratação impõe uma disponibilidade total de colaboração entre os parceiros a médio e longo prazo<sup>(26)</sup>.

---

(26) Relembre-se o espírito que preside à criação dos "Clubes de fornecedores" recentemente criados no nosso país, como os da Auto-Europa ou Autosil.

A subcontratação tem vindo a assumir uma importância crescente no quadro do grande mercado europeu<sup>(27)</sup>, pois para a empresa principal obtém através desta formula uma redução dos investimentos directos no processo de produção, maior flexibilidade e uma maior dedicação à função comercial/distribuição, cada vez mais importante no quadro da concorrência actual.

Para a empresa auxiliar (tradicionalmente uma PME), garante desta forma trabalho regular, e a possibilidade de se dedicar durante um período de tempo relativamente longo, à especialização nos aspectos técnicos da produção, reduzindo custos de comercialização e marketing.

## **Qualidade Concertada**

A qualidade concertada é uma forma de cooperação estreitamente ligada à subcontratação e tem origem nas crescentes exigências impostas pela empresa receptora à empresa fornecedora, a nível da qualidade da produção.

Assim a qualidade concertada começa a verificar-se, quando nas especificações do contrato de fornecimento, se faz referência explícita a uma quantia numérica acerca do nível da qualidade por parte da empresa cliente (número de defeitos admissíveis nos produtos a fornecer para aceitação ou rejeição da encomenda e possibilidades de indemnização pelos custos causados pela ineficiência ou incapacidade).

A utilização deste sistema implica uma estreita cooperação entre a empresa cliente e a empresa fornecedora no âmbito do desenvolvimento

---

(27) As acções desenvolvidas pela Comissão Europeia nesta matéria têm o objectivo comum de promover a criação de um mercado europeu de subcontratação adaptado ao actual contexto concorrencial, assente em três princípios: criação de um ambiente favorável ao seu desenvolvimento; melhoramento da informação e da comunicação entre os donos das obras e subcontratantes; valorização e promoção da subcontratação junto de terceiros países.

Em termos operacionais, estas intenções têm tido concretização nos "Encontros Anuais dos Organismos de Subcontratação", nos "Forum Pan-Europeus de subcontratação" (construção-Bordéus Maio 94, vestuário-Bruxelas Março 94, Automóvel - Vetis - Turim 1995)", nos Guias Práticos de Terminologias Sectoriais Multilingues ou no Guia Prático dos Aspectos Jurídicos da Subcontratação Industrial, entre outros. Cf. EURO INFO, Comissão Europeia, nº57/93, p. 4



da produção e do seu próprio controlo de qualidade<sup>(28)</sup>, podendo esta assumir dois aspectos:

- . controlo e supervisão dos métodos utilizados pela empresa fornecedora;
- . aquisição de "know-how" próprio, seguindo melhorias e soluções.

## Spin-Off

Modalidade de cooperação ao nível da produção, em que uma média ou grande empresa encoraja a independência de alguns dos seus departamentos, no sentido de constituir uma nova empresa ou adquirir uma já existente, para actuar em colaboração e receber apoio da primeira. Ou seja, há uma desintegração da produção, em que várias fases do processo são efectuadas noutras empresas.

---

(28) Ilustrativo a certificação dos fornecedores nacionais da Auto-Europa pela F/W, com o lobulo de qualidade Q1 - Autosil, Bendix, Cablesa, Covina e Q101 - Fapobol, Inapal, Sotinco, Robbialac, Trecar, entre outras.



### 3.7 - FORMAS DE ENQUADRAMENTO GERAL DA COOPERAÇÃO

#### As "Joint-Venture" (J.V.)

Uma das modalidades mais antigas e comuns de concretizar a cooperação é através da conhecida formula de criação de uma joint-venture (empresa comum). Por tal motivo, deixá-mo-la para o final deste painel de tipologia de cooperação. A cooperação na área politico-militar, com a consequente partilha de recursos (NATO), capacidades e um maior poder de acção sob a égide de um comando unificado poderá eventualmente ser apontado como um exemplo deste género de acordos.

No campo económico, os factores de globalização já identificados e de assumpção particular na década de 80<sup>(29)</sup>, apontam que "o principal objectivo para a formação das J.V. prende-se com a tentativa de acumular poder no mercado, através da agregação de recursos e pela acção colectiva, resultando num complemento de capacidades de poder mais forte que o mero somatório das partes"<sup>(30)</sup>.

Jacquemin e Remiche<sup>(31)</sup> formulam duas definições: numa mais ampla, joint-venture é a entidade económica controlada conjuntamente por duas ou mais empresas economicamente independentes, que exercem as funções de uma empresa ou, pelo menos, uma actividade relativa à produção de bens ou à prestação de serviços.

Na mais estrita, consideram que há uma empresa comum, apenas quando é constituída uma nova pessoa jurídica, distinta dos seus fundadores. Esta definição abarca a questão da forma jurídica em oposição à primeira definição de carácter mais económico.

Postas estas primeiras observações, pensamos poder avançar para uma definição e respectivo quadro complementar de "Joint-Venture", de forma mais consensual com a actualidade.

---

(29) Naturalmente que nas décadas precedentes poderíamos encontrar nas explorações conjuntas de petróleo assim como noutros recursos naturais, formas de repartir custos e riscos que encaixariam na fórmula J.V.

(30) Cf. M. Cerdeira, op. cit. p. 222.

(31) A. Jacquemin e B. Ramiche, *Cooperation entre entreprises conjointes, Stratégies industrielles et pouvoirs publics*, Association Internationale de Droit Economique, Bruxelles, 1988

Assim, em termos mais latos, a Joint-Venture resulta de um acordo entre duas ou mais empresas, economicamente independentes, com o objectivo de realizar uma operação empresarial, geralmente complementar em relação à sua actividade.

Em termos restritos, é criada uma empresa juridicamente independente, na qual os parceiros serão as "empresas-mãe", que participarão no capital social ou com bens, técnicas, clientes ou conhecimentos.

O modo como os bens são postos à disposição da forma associativa está na base da distinção entre equity e non equity joint-venture<sup>(32)</sup>, de acordo com a terminologia americana, pátria das joint-venture. Assim, as primeiras caracterizar-se-ão pelo investimento directo de capital na empresa e impõem a criação ou participação de tipo accionista. Ao contrário, nas non equity joint-ventures, as participações dos associados não revestem um tipo de capital dividido em acções, assentando em formas de carácter contratual.

Derivada da sua personalidade jurídica própria, a joint-venture pode realizar negócios de uma forma independente, em conformidade com os objectivos estratégicos das empresas mãe e para o benefício destas (controlam e determinam a actividade da joint-venture).

Atenta-se todavia, que em termos formais não é estritamente necessário criar uma nova empresa, dado ser possível converter uma empresa autónoma numa joint-venture, uma vez que as outras empresas podem adquirir as suas acções para a dirigirem de acordo com os seus interesses comuns. Este é um meio rápido e eficaz para ter acesso à tecnologia, reduzir custos de produção ou penetrar em novos mercados.

Nesta fase da abordagem da temática das joint-venture devemos referir, também de acordo com a doutrina americana, a distinção entre "unincorporated joint-ventures"<sup>(33)</sup>, nos casos em que se trata apenas de um arranjo contratual entre duas ou mais empresas para o desempenho de uma actividade comum e "incorporated joint-ventures", nos casos em que há lugar à criação de uma nova sociedade.

---

(32) A. Pereira, O Contrato de Joint-Venture, ICEP/4, 1988, p. 10.

(33) A. Pereira, *ibid.*, p. 11

## **Razões fundamentais para a constituição de Joint-Ventures**

As J.V. são geralmente formadas quando um dos sócios procura outro, por forma a conseguir obter recursos ou capacidades para explorar sinergias ou dividir riscos. Podem ser formadas por um tempo determinado, para cumprir objectivos específicos ou reciprocamente podem não ter um horizonte temporal definido e sem dissolução prevista.

Podemos porém apresentar (entre outras) cinco razões ou conjuntos de razões, fundamentais, que parecem determinantes nas decisões de cooperação. São elas:

1. Restrições do mercado
2. Economias de escala
3. Limitação dos recursos ou capacidades
4. Comportamento estratégico
5. Diminuição de incertezas

A primeira motivação assenta nas restrições do mercado. Nos casos em que os mercados se encontram fechados a determinadas empresas, normalmente concorrentes estrangeiros, a aliança com uma empresa local pode ser a única via de acesso deixada em aberto. Muito se tem escrito sobre as barreiras aduaneiras nos mercados internacionais, que têm por objectivo assumir a forma de normas privilegiadas em matéria de fornecimentos, normas restritivas, ou contingentes voluntários. Para fazer face a estas barreiras, as empresas podem não ter outra alternativa para além da adopção de qualquer forma de cooperação como resposta à dificuldade de acesso aos mercados.

O segundo tipo de explicação assenta nas economias de escala e factores de produção. Em muitos sectores, uma economia de escala, por mais pequena que seja, necessita de um mercado global para poder absorver a capacidade da empresa. Por um lado, a capacidade de uma única empresa para satisfazer um mercado deste tipo pode ser insuficiente, de onde a necessidade de acordos de cooperação. Por outro lado, os recursos, financeiros ou outros, necessários para actuar num âmbito global podem delimitar a capacidade de acção das empresas, com excepção das gran-

des multinacionais. Além disso, os condicionalismos de recursos com estas características restringem a capacidade de uma empresa para diversificar o risco, colocando-a numa situação vulnerável. As joint-ventures podem, assim, ser a resposta a esta última condição, uma vez que a exposição de cada uma das associadas passa a ser menor.

A terceira razão fundamental sugere que a limitação de recursos ou de outras capacidades especiais pode influir no comportamento da cooperação; uma empresa específica não poderá ter uma experiência universal já que todas as empresas têm capacidades diferentes.

As empresas formam alianças de compensação mútuas que lhes permitam contrabalançar as insuficiências individuais. Assim, a partilha por exemplo, de experiências no domínio da produção e do marketing pode resultar numa empresa competitiva. As joint-ventures poderão também ocorrer quando uma empresa inovadora, sem recursos suficientes, procura um sócio que disponha do capital ou da mão-de-obra que lhe permita explorar determinada oportunidade.

Só no caso da quarta razão fundamental, podem surgir aspectos anticoncorrenciais. Esta razão fundamental pode encontrar-se no caso de um comportamento estratégico cujo objectivo é o de conseguir uma posição num sector onde a empresa se encontre o mais protegida possível pelas cinco forças concorrenciais, a saber: ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos de substituição, poder de negociação de clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre empresas existentes no sector. A partir do momento em que as alianças estratégicas tenham por principal objectivo evitar qualquer destas forças, as consequências poderão eventualmente ser nefastas em termos de concorrência, já que as joint-ventures podem alterar a estrutura do sector em prejuízo dos concorrentes.

A quinta razão fundamental para a constituição de joint-ventures pode encontrar-se no desejo de reduzir a margem de incerteza. Na teoria da dependência dos recursos, procura demonstrar-se como reagem as organizações às pressões externas do meio em que se encontram, salientando alguns analistas uma perspectiva de interdependência organizacional na análise da cooperação das joint-ventures, que sugere que os padrões da actividade das joint-ventures estão sistematicamente relacionados com padrões de concorrência e de interdependência simbiótica. Com efeito, as organizações procuram reduzir a margem de

incerteza nas suas interações com outras organizações da sua esfera. Existem, por sua vez, alterações conjunturais que incentivam a actividade da joint-venture, a que se acrescentam outros factores como a significativa intensificação das trocas de tecnologia.

A necessidade de reduzir a margem de incertezas subjacente à criação de joint-ventures surge também como resposta a condicionalismos do mercado. Nos casos em que não é possível o recurso a transacções externas para uma consolidação de posição, surge como alternativa viável a internacionalização da actividade. Todavia, nos casos em que a contratação no mercado de serviços de intermediários ou de outras agências for ineficaz, em virtude da margem de incerteza, as joint-ventures podem constituir uma opção alternativa intermédia que evita a integração total mas oferece protecção contra certos perigos<sup>(34)</sup>.

Refira-se entretanto a posição de Peter Higgs, expressa na publicação "Canais de distribuição para a exportação"<sup>(35)</sup>.

Para justificar a criação de uma joint-venture têm de existir barreiras dificilmente ultrapassáveis com outras modalidades, entre a empresa com tecnologia que quer investir no estrangeiro e a empresa com vantagens locais. Por exemplo, a empresa com tecnologia pode possuir patentes, experiência, marcas, algum capital líquido e/ou acesso à matéria prima. Do lado da empresa local, esta pode possuir fabrico local, uma presença que queira expandir no mercado, conhecimentos e distribuição local, capital líquido ou, normalmente mais importante, não líquido e/ou produção barata ou já montada.

---

(34) A Liao Yang Efaced Electrical Equipment, Ltd., pode ser apontada como exemplo de uma joint-venture entre a portuguesa Efaced e a Liao Yang Transformers, no sentido de produzir transformadores para o mercado interno chinês e para exportação (cerca de 55% competindo à empresa nacional a sua colocação no mercado mundial). Esta nova empresa luso-chinesa será detida pela Efaced em 35,3% do seu capital, cabendo o restante à parte chinesa cuja comparticipação será "em espécie".

Esta é uma aposta estratégica da Efaced no promissor mercado chinês, onde a construção de novas centrais se vai acelerar para responder ao acréscimo exponencial do consumo. Acrescente-se que o "partner" chinês estava a ficar tecnologicamente obsoleto pelo que o know-how tecnológico e comercial serão disponibilizados pela Efaced, R. grupo BFE, nº8, Setembro 95.

(35) P. Higgs, op. cit. p. 27

Ambos procuram uma subdivisão do risco e uma aceleração do processo. Um estudo recente nos Estados Unidos entre empresas que utilizavam esta forma de actividade no estrangeiro, revelou que a tendência é para ter:

- cada vez mais acordos que passavam através de, ou estavam a ser feitos com, entidades oficiais ou o próprio Governo.

...e... Uma tendência para estabelecer joint-ventures apenas ao nível contractual;

...e... A utilização de "soft venture" ou "soft franchise" onde a natureza temporária do acordo foi reconhecida pelos dois partners e, por isso, o acordo foi baseado num interesse comercial mútuo e variável, menos apertado em termos legais. Este tipo de contrato está a ganhar popularidade na Europa (ig. Holanda).

Ainda segundo John R. Wille<sup>(36)</sup> podemos dividir as motivações estratégicas para criar uma J.V. entre três grandes grupos:

- J.V. orientadas para os recursos
- J.V. orientadas para o mercado
- J.V. orientadas para os factores de riscos

Reconhecendo que na formação de uma J.V. raramente existe apenas um motivo para a sua formação, M. Cerdeira<sup>(37)</sup> desenvolve estas directrizes que nos são úteis para sistematizar conhecimentos e que enumeramos em termos esquemáticos:

#### 1 - J.V. orientadas para os recursos

- A - Obtenção de um recurso estratégico
  - . Recurso financeiro
  - . Instalações fabris e matérias primas
  - . Tecnologia e patentes
  - . Talento de gestão ou management
  - . Empresas de informação ou prospecção de mercado
- B - Utilização lucrativa de derivados ou subprodutos

---

(36) J. Wille, The Handbook of the Joint-Ventures, USA, 1988, p. 24

(37) M. Cerdeira, op. cit., p. 224

## 2 - J.V. orientadas para o mercado

- A - Ampliação da rede de distribuição do produto
  - . Ampliação das linhas de produção
  - . Aumento do volume para obter economias de escala
  - . Dimensão das unidades de produção
- B - Vencer as barreiras do mercado
  - . Custos de início altos
  - . Barreiras legais e tarifárias
  - . Conhecimentos do mercado e da cultura de negócios
- C - Reestruturação de linhas de produtos maduros ou em declínio
- D - Diversificação para novos mercados de produtos
- E - Levantar barreiras à entrada de novos competidores
- F - Um veículo para as fusões internacionais

## 3 - J.V. orientadas para evitar riscos

- A - Divisão de custos e riscos na I&D
- B - Divisão de custos de investimentos produtivos e de riscos

## Vantagens e Desvantagens das Joint-Venture

De um modo mais genérico podemos apontar como principais vantagens das joint-ventures as seguintes:

- . penetrar, apoiar ou reforçar a posição em novos mercados de países terceiros;
- . financiamento de projectos que seriam de difícil concretização por uma só empresa, em áreas como a inovação, investigação, criação de rede comercial, etc.;
- . obtenção/difusão de tecnologia e assumpção de um controlo mais restrito sobre a mesma;
- . explorar vantagens específicas próprias, que não são exequíveis sem a colaboração de outras empresas;
- . obtenção/reforço de posição estratégica, face à alteração de determinadas circunstâncias como o aparecimento de novos concorrentes;
- . partilha de riscos, ganhos e experiência assim como novas capacidades de gestão;



- . minorar os riscos nos investimentos no exterior face a cenários de instabilidade;
- . em actividades de mão-de-obra intensiva, a busca de salários mais baixos é atraente pois permite a produção final a menor custo do que no país de origem, gerando maior lucro.

Em suma, a particular vantagem de uma J.V., reside na habilidade de focalizar a aliança naquelas áreas onde a cooperação é apropriada e benéfica, deixando de forma todas as outras áreas e portanto mantendo a individualidade de cada empresa mãe<sup>(38)</sup>.

Quanto às principais desvantagens podemos referir:

- . disfunções ao nível da gestão que poderão decorrer da falta de meios humanos suficientemente qualificados, disparidades nos critérios e objectivos assim como conflitos ao nível da liderança (em regra de índole cultural);
- . dificuldades financeiras, decorrentes da capacidade reduzida para concentrar e mobilizar recursos;
- . falta de visão estratégica e de planeamento, traduzida em má localização de instalações, processo de fabrico insuficiente ou capacidade de produção excedentária;
- . conflitos entre filiais que pertençam totalmente à empresa mais internacionalizada e aquelas que pertençam parcialmente, sobretudo se nestas últimas não tem o controlo absoluto, ou em que o parceiros local possui um forte lobby político.

---

(38) No âmbito da Auto-Europa do consequente fornecimento de componentes foram criadas várias Joint-Ventures entre empresas portuguesas e do exterior podendo citar-se: Fapobol/Diel, Ibmoldes/Ollhotchnik, Impormol/Hoersh, Inapal/Menzolit, etc.



## O Agrupamento Europeu de Interesse Económico (AEIE)

O Agrupamento Europeu de Interesse Económico (AEIE) é um instrumento de cooperação transnacional posto à disposição das empresas da UE desde 1 de Julho de 1989<sup>(39)</sup>. Este dá aos agentes económicos a possibilidade de exercer conjuntamente algumas das suas actividades, tais como a formação de consórcios multidisciplinares com vista à apresentação de propostas relativas a contratos públicos ou privados, à investigação e ao desenvolvimento, à gestão de serviços especializados, às relações públicas, etc.

Mais precisamente, trata-se de uma entidade jurídica criada por contrato entre os membros que a formam e que devem ser originários de diferentes países da CEE. A sua actividade deve estar ligada à dos seus membros e apenas pode desempenhar um papel auxiliar. No entanto, o AEIE não é a sociedade anónima europeia, nem mesmo uma sociedade; com efeito, o seu objectivo é o de desenvolver as actividades e os resultados dos seus membros, e não o de realizar benefícios como acontece com qualquer outra sociedade.

O AEIE oferece várias vantagens:

- é a primeira entidade jurídica regida directamente pelo direito comunitário. Em cada um dos Estados-membros as regras que se aplicam são idênticas. Isso permite, no quadro de uma cooperação transnacional, evitar um grande número de complicações devidas à coexistência de várias ordens jurídicas nacionais. Por outro lado, nenhum dos membros de um AEIE tem a possibilidade de impor a sua própria lei nacional aos outros membros: todos estão em pé de igualdade face às mesmas regras;
- o AEIE é uma entidade jurídica independente, com plena capacidade jurídica: dispõe, portanto, de uma maior margem de manobra do que no âmbito de um contrato de cooperação, pois o agrupamento, como tal, poderá assumir compromissos face a terceiros (celebrar um contrato, contratar pessoal) sem necessidade da intervenção de cada um dos membros.

---

(39) Reg. 2137/85 do Conselho de 26/07/85 - Aos agrupamentos com sede em Portugal deverão aplicar-se as normas portuguesas em alguns aspectos específicos de acordo com o estipulado no Dec.-Lei nº148/90 de 9 de Maio, que deu execução aos regulamentos.

- o AEIE é uma fórmula muito flexível: as condições exigidas para a sua constituição são pouco constringentes (ex: não é exigido qualquer capital mínimo) e os membros de um tal agrupamento têm uma grande autonomia para o organizar como entenderem;
  - o AEIE é a primeira estrutura de cooperação que tem uma "etiqueta" europeia. Do ponto de vista da imagem de marca, pode ser muito interessante apresentar-se aos seus clientes, parceiros ou público como uma entidade verdadeiramente europeia.
- O AEIE tem também os seus inconvenientes sendo o principal a responsabilidade ilimitada e solidária dos seus membros face às dívidas por ele contraídas. Esta responsabilidade é, no entanto, uma garantia indispensável para com terceiros, dado que nenhum capital mínimo é exigido no momento da sua constituição.

## **CAPÍTULO IV - AS ETAPAS DA COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL**

Quando uma empresa encara a possibilidade de recorrer à cooperação transnacional como opção estratégica do seu desenvolvimento, muitas questões se colocam, as quais englobam seguramente as precauções que deve tomar, os procedimentos a adoptar ou os obstáculos a ultrapassar.

"As alianças utilizam métodos próprios de elaboração os quais são com frequência mal "fabricados", raramente compartilhados e quase nunca ensinados; os gestores costumam aprender por tentativa e erro. Predominam inúmeras vezes listas do tipo "o que fazer e não fazer" ou algumas técnicas passadas boca-a-boca"<sup>(1)</sup>.

Vamos pois tentar contribuir com a nossa luz para aclarar este processo.

Deve porém ser um ponto assente desde o primeiro momento que a cooperação não é um instrumento para solucionar situações de angústia, mas um meio que permite a consolidação e expansão das empresas.

Sendo certo que a cooperação pode acontecer em qualquer altura da vida da empresa, a situação ideal parece surgir quando esta se encontra em fase de expansão (coincidindo com uma gestão eficaz e dinâmica, capacidade de inovação e crescimento, tecnologia relevante e boa situação financeira), tornando-se reciprocamente mais problemática quando a empresa se acaba de constituir, pois não é raro defrontar-se nessa conjuntura com dificuldades financeiras e fraca capacidade negocial.

Porém seja qual for a situação, importa neste caso dominar as principais etapas da cooperação transnacional, a saber<sup>(2)</sup>:

- . **A Preparação**
- . **Procura do parceiro**
- . **Negociação**
- . **O Acordo de cooperação**
- . **Arranque e acompanhamento**

---

(1) R. Lynch, Alianças de Negócios, Makron Books, S.Paulo, 1994, p. 8

(2) De acordo com a estratégia indicada por Hermosilla e Solá, op. cit., p. 42

Vejamos pois com algum detalhe cada uma destas fases<sup>(3)</sup>.

#### 4.1 - A PREPARAÇÃO

A decisão de procurar um parceiro estrangeiro apenas deve ser tomada se se enquadrar numa estratégia previamente definida, cuja base de decisão deve assentar em dois elementos fulcrais.

- a) A realização de um diagnóstico sobre a realidade actual da empresa e que atitudes tomar para assegurar no futuro a sua competitividade; -
- b) Determinar se a via de cooperação deverá ser elaborado um plano de acção que contempla as questões mais relevantes sobre o tipo de cooperação escolhida.

#### Reflexão estratégica - Diagnóstico

O diagnóstico constitui um exame interno da empresa e uma análise do seu enquadramento futuro, dando a conhecer tudo aquilo que afecta ou irá afectar, directa ou indirectamente a empresa.

O diagnóstico enquanto método de análise deve ser objectivo, proporcionar informação quantitativa e qualitativa sobre a empresa e permitir tirar conclusões significativas. Deve contemplar todos os factores que caracterizam a situação da empresa, devendo um termos específicos abranger:

- . Passado da empresa
- . Produto
- . Produção
- . Estrutura da Organização
- . Gestão e Direcção
- . Enquadramento da oferta e da procura
- . Situação financeira

---

(3) Na teoria das alianças este é o elo mais fraco. De facto, não faltam diagnósticos e sugestões sobre situações conducentes à implementação de formas de cooperação. Porém, como pô-las a funcionar é algo assaz mais complicado. Cf. R. Lynch, 2, *ibid*, p. 68

Em termos prospectivos, os aspectos a serem contemplados num diagnóstico são<sup>(4)</sup>:

- Capacidade de desenvolvimento da empresa, nomeadamente no que respeita à inovação e desenvolvimento tecnológico;
- Mercado - aspectos quantitativos, tais como a dimensão e as partes do mercado e qualitativos com ao critérios de escolha, tendências, etc.;
- Pontos fortes e fracos
- Meio envolvente em termos tecnológicos, regulamentares, organizativos, etc.;
- Apreciação da posição competitiva, que deve ser realizada a três níveis:
  - . a empresa face aos seus concorrentes directos;
  - . sector em que opera, considerado no plano nacional, em relação à concorrência europeia;
  - . O sector em que opera, considerado europeu, em relação á concorrência extra-europeia.

## Opções e Alternativas

Após a elaboração do diagnóstico e em função dos seus resultados a empresa deve proceder à avaliação da sua posição no mercado, razão de ser da sua existência.

Com base nesta análise, a empresa fixa os seus objectivos e as suas expectativas em função do que conhece e do que prevê.

Entre estes, pode acontecer que a cooperação transnacional figure como boa alternativa.

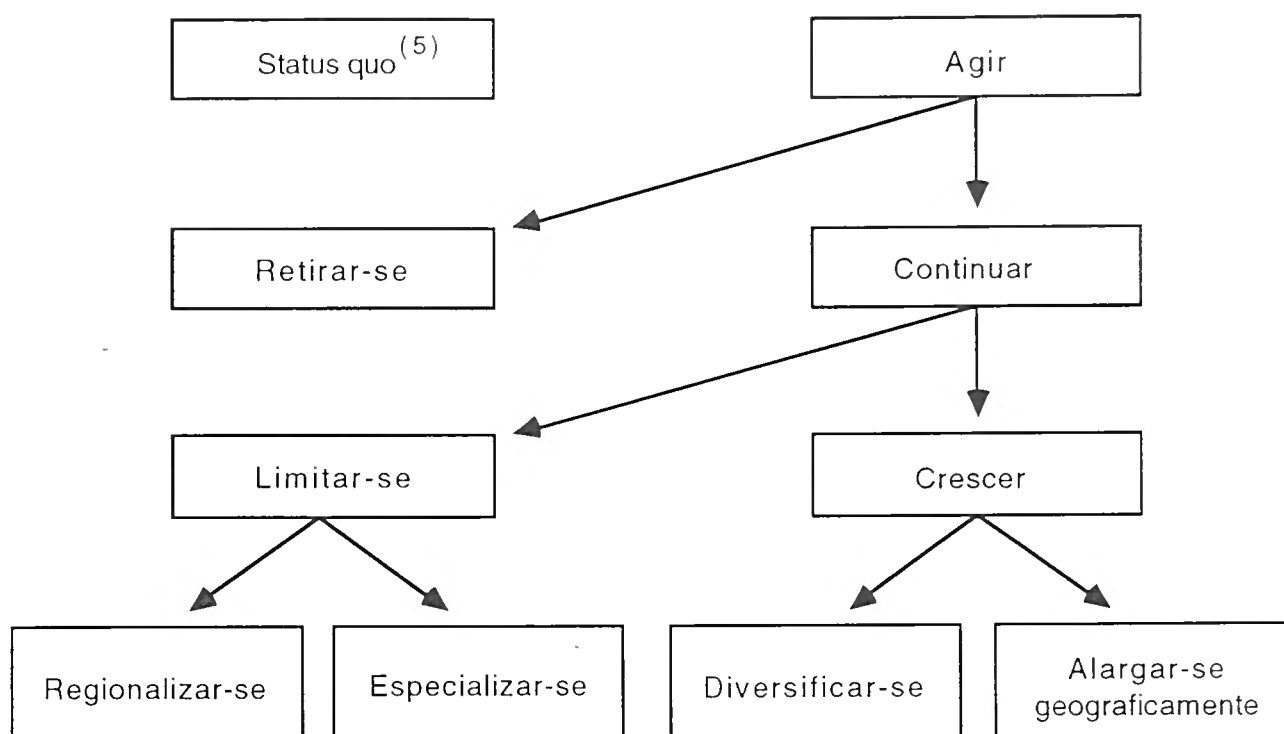
Vejamos pois de forma esquemática, as grandes opções com que a empresa se encontra confrontada.

---

(4) A análise à própria competência profissional da empresa, ter-se consciência do que se sabe realmente fazer bem, dos pontos fortes e fracos, é algo que nem sempre é fácil. Sobre este assunto, cf. M. Bommensath, *Votre entreprise face à 1992*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1988, p. 111 e seguintes

#### Esquema n.º 4

#### As grandes opções estratégicas



Neste esquema surgem 3 opções principais, estando as duas últimas subdivididas cada uma delas em duas sub-opções:

1. retirar-se i.e. vender. Em muitos casos é uma escolha judiciosa, sobretudo se o empresário não está decidido a adoptar uma estratégia que permita à sociedade sobreviver a longo prazo (por exemplo, o "Management Buy-Out");
2. ao contrário, continuar, mas limitando-se. Esta limitação pode apresentar duas formas:
  - a) a regionalização: esta estratégia consiste em concentrar-se num determinado mercado geográfico, como, por exemplo, o seu próprio país excluindo qualquer outro;

---

(5) Da análise pode efectivamente concluir-se que a empresa não deverá alterar a sua estratégia face à situação existente.

b) a especialização: esta estratégia implica concentrar-se exclusivamente numa área de competência ou sub-área. Geralmente, esta decisão leva a uma internacionalização e á vontade confirmada de obter os melhores resultados no seu domínio.

3. continuar, mas optando pela expansão, quer através:

a) da diversificação: que leva a repartir os riscos por várias competências ("métiers");

b) da expansão geográfica: que implica, na quase totalidade dos casos, uma implantação em países onde não está ainda presente. Note-se, que esta opção tem vindo a aumentar, pois na economia global aposta-se crescentemente na presença num número cada vez mais amplo de mercados, em que as empresas concorrentes se defrontam.

É evidente que a cooperação transnacional se situa, logicamente, nas 3 últimas subsecções.

## **A decisão de cooperar**

A escolha da opção a desenvolver não deve, centrar-se necessariamente numa única alternativa. É sempre possível a utilização combinada de várias opções, como por exemplo, o desenvolvimento autónomo e a cooperação ou ainda a fusão parcial com algumas empresas.

No nosso caso, a etapa que se segue à análise das diferentes opções é a decisão de cooperar (combinada ou não), tida como a mais eficaz, menos morosa, que melhor se adapta às características e objectivos da empresa e que menos riscos implica.

"Uma empresa que procure estabelecer uma aliança, buscará um parceiro que possa maximizar os resultados, obtidos através das oportunidades, transformando-os num processo denominado de "sinergia estratégica". Esta sinergia será a consequência de haver entre aliados um excelente encaixe tático que possa ser traduzido em uma acção operacional efectiva"<sup>(6)</sup>.

## Que tipo de cooperação

Para decidir qual o tipo de cooperação mais adequada para a empresa devem atender-se dois aspectos:

- . A situação actual da empresa revelada pelo diagnóstico referido anteriormente
  - . Os objectivos que pretende atingir
- Para seleccionar a forma de cooperação mais adequada a empresa dispõe das modalidades de cooperação já existentes e que anteriormente já referimos com detalhe; implementar uma cooperação de carácter misto, como por exemplo, a financeira e tecnológica; ou ainda, criar um novo modelo, de acordo com as suas necessidades, pois em termos de cooperação muito há a evoluir.

Para melhor ilustrar o nosso propósito, citemos, a título indicativo, algumas opções estratégicas e políticas tendo em conta as cooperações a que deram origem.

---

(6) R. Lynch, op. cit., p. 103



*Quadro nº2*

*Exemplos de opções estratégicas e políticas <sup>(7)</sup>*

	Objectivos	Tipo de cooperação/exemplo
<b>Estratégia</b>	Oferecer um serviço europeu aos seus clientes sem criar filiais	Rede formal de empresas nacionais
<b>Políticas</b>		
* produto	aumentar a sua oferta de produtos no mercado nacional	acordo cruzado de distribuição com um colega possuidor duma gama complementar
* I & D	desenvolvimento de novos produtos	I&D em comum com um colega
* venda/ marketing	redução das despesas de marketing	pavilhão comum em feiras internacionais
* produção	relocalização para competitividade	empresa comum (joint-ventura)
* compras	melhores custos (preços)	agrupamento de compras
* recursos humanos	aquisição de competências (línguas, peritagem)	intercâmbio de pessoal

**Que Parceiro**

Definir os seus objectivos e o tipo de cooperação é uma necessidade. Porém resta escolher o perfil do parceiro que ofereça as melhores possibilidades de sucesso a longo prazo.

Sucintamente, os parceiros potenciais dividem-se em três categorias:

1. A primeira agrupa os que operam no mesmo ramo de actividade: por exemplo, dois fabricantes de produtos fitofarmacêuticos, um belga, o outro francês, que concluem um acordo de distribuição cruzada;

(7) Adaptado a partir de Cegos Idet, op. cit., p. 43

2. A segunda, todos os que são activos num mesmo ramo, sem serem concorrentes, tais como cliente e fornecedor. Pode dizer-se que a procura se fará no mesmo ramo industrial, ou "verticalmente". É assim que uma cooperativa agrícola do Algarve e um negociante da Alemanha podem muito bem associar-se para abastecer os supermercados daquele Estado em frutos e legumes" fora da estação";
3. A terceira, todos os que são complementares. Neste caso, a procura far-se-á "horizontalmente". Por exemplo, cinco fornecedores de produtos ligados à avicultura (infra-estrutura, rações, sistema de alimentação, sistema de embalagem, pintainhos de um dia, etc...) fazem um esforço conjunto a nível da exportação.

Estas considerações farão parte de uma lista-controlo a utilizar no momento da procura de um parceiro.

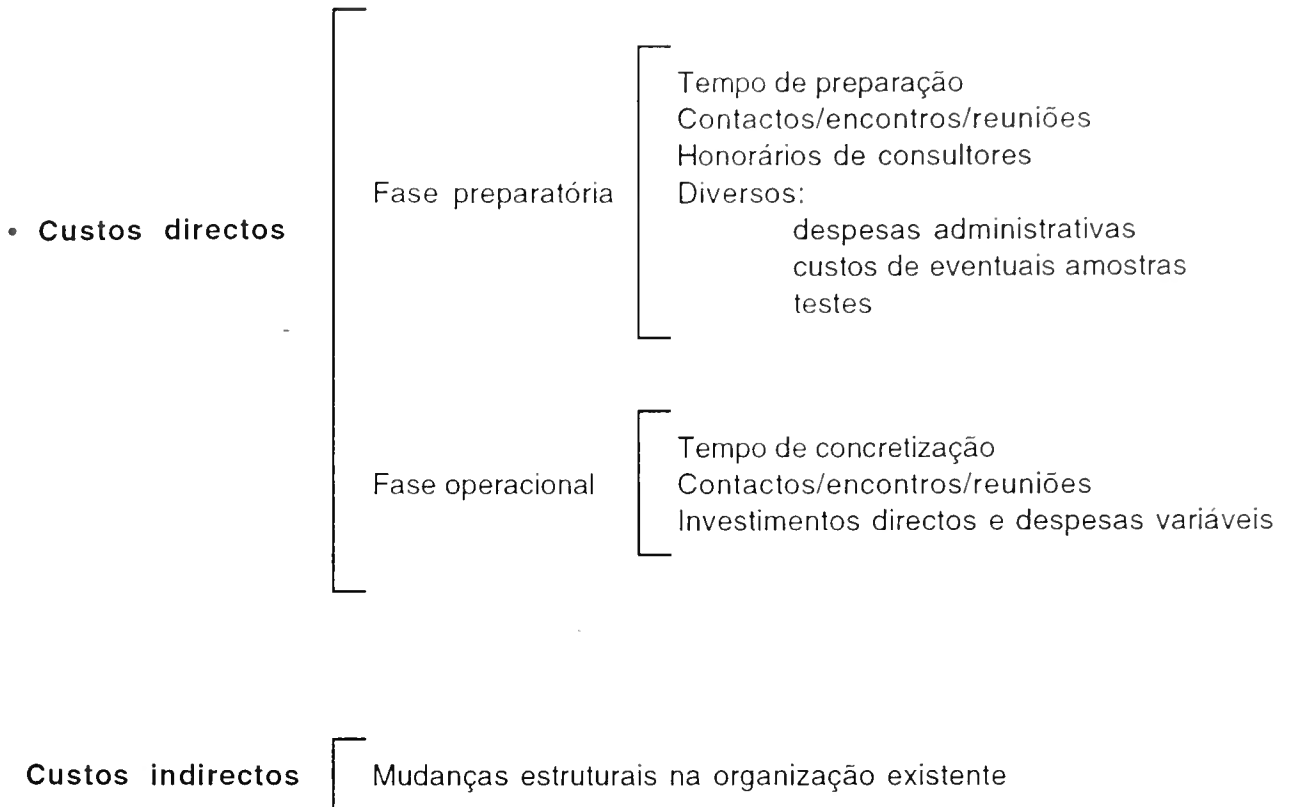
## **Avaliação dos custos da cooperação empresarial transnacional**

É evidente que as PME interessadas numa cooperação transnacional devem estar aptas a avaliar os investimentos necessários ao seu sucesso. Alguns são fáceis de identificar, em contrapartida, outros são mais difíceis de detectar.

Comecemos por distinguir a fase preparatória e a fase operacional a partir do seguinte esquema:

### Esquema n.º 5

#### Avaliação dos custos de cooperação empresarial transnacional



#### • **Custos directos**

##### Fase preparatória

- *Tempo de preparação* -

"Time is money" é uma expressão muito conhecida. Logo o primeiro cálculo a fazer pode ser o custo em termos de tempo que o responsável da empresa e o pessoal deverão consagrar, à preparação duma cooperação eficaz. Esta preparação dependerá:

- da experiência dos parceiros em matéria de cooperação;
- da complexidade da cooperação escolhida;
- do método de trabalho adoptado;
- do facto de se recorrer ou não a um especialista.

O recurso a um especialista constitui, em muitos casos, um bom investimento, pois daí resulta um ganho de tempo que cobre amplamente os honorários em questão.

Isto não dispensa o envolvimento do empresário ou o acompanhamento de quadros técnicos da empresa pois os consultores de empresas queixam-se frequentemente da falta de preparação dos seus clientes, de que resultam, muitas vezes, atrasos e despesas suplementares.

#### *- Contactos -*

Como em qualquer negociação, é necessário prever um ou vários encontros<sup>(8)</sup>. Estes terão por objectivo seleccionar os candidatos, passar à selecção definitiva, regular as diferentes modalidades, etc. Deslocações, reuniões, contactos informais darão origem a despesas que é necessário avaliar. É evidente que estas despesas serão tanto mais reduzidas quanto melhor se aplanarem as dificuldades iniciais.

#### *- Honorários dos consultores -*

Quanto melhor se definirem as necessidades e os objectivos à partida, menos elevados serão estes custos.

#### *- Diversos -*

Em função do tipo de cooperação, as despesas administrativas, o custo de eventuais amostras, dos testes, etc. deverão igualmente ser tidos em consideração.

---

(8) "Viajar muito é uma condição indispensável. Não se pode estar no mercado internacional sem se conhecer o desenvolvimento de outras sociedades" - Américo Amorim, in R. BFE, nº4, Agosto 94

## Fase operacional

Nesta fase, o factor tempo constitui também um elemento a ponderar atentamente:

### *- Tempo de concretização -*

O tempo consagrado ao arranque da cooperação e ao seu acompanhamento deve ser calculado da maneira mais precisa possível.

### *- Contactos -*

Apenas os encontros regulares e bem planificados entre parceiros podem dar à cooperação o dinamismo necessário. Mais uma vez, trata-se de "orçamentar" o tempo que esses encontros requerem.

Por outro lado, a fase operacional pode compreender:

### *- Investimentos directos e despesas variáveis -*

Material novo, contratação e formação de pessoal suplementar podem representar, conforme o modo de cooperação escolhido, um rubrica importante pelo que deve ser estudado com todo o rigor.

"O estabelecimento de alianças exige certos realinhamentos organizacionais internos, comprometimento de recursos, responsabilidades novas ou adicionais e uma compreensão clara dos aspectos únicos de gestão da cooperação pretendida. Uma equipa nuclear de pessoas comprometidas com o desenvolvimento da aliança é essencial ao sucesso da mesma"<sup>(9)</sup>.

---

(9) R. Lynch, op. cit., p. 106

- **Custos indirectos**

Tanto na fase preparatória como na fase operacional, pode acontecer ser necessário efectuar mudanças estruturais na organização existente. As consequências financeiras devem evidentemente ser avaliadas. Em resumo, todos estes custos, directos ou indirectos, devem ser integrados num "business plan"<sup>(10)</sup> a fim de se poder avaliar, o mais exactamente possível, a importância económica e financeira do projecto de cooperação.

---

(10) Vide anexo nº3 (anexo nº1 do Guia Prático da Cooperação)



## 4.2 - PROCURA DO PARCEIRO

Nesta fase entra-se na etapa externa do processo de desenvolvimento da cooperação. A procura do ou dos cooperantes é o primeiro passo para o arranque do projecto, passando a empresa da fase do estudo à acção.

Surgem aqui em termos genéricos duas questões principais:

1. a identificação dos parceiros;
2. a seleção das empresas candidatas.

Recorde-se entretanto, que não se inicia a procura de um parceiro sem previamente nos considerarmos bem informados sobre:

- **O mercado visado** (localização, estrutura geral, estrutura da distribuição, comportamento dos consumidores, infra-estruturas disponíveis, cultura do país, aspectos fiscais e jurídicos, etc);
- **a localização ideal do futuro parceiro** (pode não coincidir necessariamente com a do mercado visado);
- **o seu perfil:**  
este assunto, esboçado nas suas grandes linhas nas páginas precedentes, exige agora um exame mais pormenorizado.

Em primeiro lugar, enumeremos os elementos constitutivos essenciais que podem formá-lo:

- dimensão da sociedade
- volume de vendas
- sector(es) de actividade
- complementaridade das actividades ou produtos
- gama de produtos e partes de mercado
- país onde a sociedade exerce a sua actividade
- conhecimento do mercado
- reputação
- situação financeira
- qualidade da gestão
- dinamismo
- experiência no domínio da cooperação.

A estes elementos de carácter mais geral, acrescentar-se-ão outros mais específicos, em função do tipo de cooperação que se pretende.

Citemos, a título de exemplo:

- distribuição
- presença nos diferentes canais
- força de venda
- tecnologia
- competências específicas de que o parceiro deverá dispor
- tecnologia procurada
- disponibilidade de patentes
- subcontratação
- marca de qualidade

Não é fácil estabelecer o perfil necessário e suficiente do parceiro ideal. **É necessário ser completo, mas sem entrar em demasiados detalhes, sob pena de tornar a selecção impossível por falta de candidatos.** A este propósito, repara-se que é a maior ou menor complexidade da cooperação escolhida que determinará um perfil mais ou menos pormenorizado.

## Quem procura o parceiro

- O empresário ou um seu colaborador

Note-se uma vez mais que, neste caso, o tempo desempenha um papel primordial: haverá no seio da empresa alguém, o dirigente da empresa ou a pessoa que este designar, que possa retirar à sua actividade quotidiana um número de horas suficiente para se dedicar a uma procura eficaz ? Não se deve esquecer que, quanto mais complexa for a cooperação pretendida mais ela necessitará de tempo do seu responsável.



## • Um consultor empresarial

Já anteriormente nos referimos à possibilidade da empresa interessada em cooperar recorrer aos serviços de um consultor, recebendo assim o apoio de um profissional que deverá dominar esta área. Para melhor compreendermos que género de apoio se poderá esperar, debrucemo-nos sobre o papel do consultor de empresas.

Assim, de acordo com o "Guide to Membership"<sup>(11)</sup>, um consultor de empresas é "uma pessoa independente e qualificada que oferece um serviço que consiste em definir e analisar os problemas ligados à política, à organização, aos procedimentos e métodos de uma empresa, recomendar medidas adequadas e colaborar na sua aplicação".

### Os seus trunfos

- . é exterior à empresa, o que lhe permite trabalhar com toda a objectividade;
- . é um especialista com experiência;
- . detém normalmente uma densa rede de relações e tem facilidade de acesso a fontes de informação;
- . trabalha com discrição;
- . não está absorvido pelos problemas da gestão quotidiana com os quais se confronta o dirigente da empresa.

Em linhas gerais, pode considerar-se o consultor como um guia que ajuda a percorrer todas as etapas que conduzem a uma cooperação com maior segurança e eficiência.

Sublinhemos no entanto, que:

- . o dirigente da empresa é e continua a ser o único a decidir. É a ele e só a ele que incumbe tomar as decisões necessárias;
- . o consultor não constitui, por si só, uma solução milagre. É necessário segui-lo com convicção e pôr em acção os meios necessários.

---

(11) Cf. Guide to Membership, Institute of Management Consultants, Londres, 1974



## **Quem são os consultores**

Os consultores distinguem-se segundo o seu estatuto: privado, semi-público (misto), público.

### **- Privado**

A maioria dos consultores de empresas trabalham por conta própria ou fazem parte de organismos privados. A saber: gabinetes de consultoria (uma ou mais pessoas) que propõem uma ou várias especializações (em matéria financeira, comercial, de marketing, de produção, de tecnologia aplicada, etc.); gabinetes de auditores que desenvolvem simultaneamente uma actividade de consultor com uma ou mais especializações; gabinetes de advogados; bancos privados.

### **- Semi-público (misto)**

Em certos países existem organizações criadas conjuntamente pelo sector privado e pelo sector público, que têm por objectivo propôr serviços de consultoria empresarial. Na maioria dos casos, estas organizações gozam de uma verdadeira autonomia na execução das suas tarefas. Citemos, a título de exemplo, as organizações privadas sem fins lucrativos, como as Câmaras de Comércio e Indústria - que têm este estatuto em certos países - e os organismos não governamentais.

### **- Público**

Existem também organizações públicas que exercem (entre outras) uma função de consultor de empresas. São exemplos típicos as instituições ou agências de desenvolvimento regional e os Centros de Empresas e de Inovação (geridos pela Comissão das Comunidades Europeias)

## **Quando se justifica recorrer a um consultor**

Regra geral, sempre que uma empresa se encontra confrontada com problemas ds seguintes tipos:

- . não conhece, ou conhece mal, as consequências da cooperação transnacional em questão;
- . interroga-se sobre se a solução escolhida é a que lhe convém;
- . desconhece como estabelecer o seu plano estratégico, negociar o contrato, proteger os seus interesses, etc.
- . deseja manter-se discreta enquanto a fase de procura não estiver terminada;
- . não dispõe do tempo necessário;
- . não domina o idioma com a fluência necessária.

Resumindo, a inexperiência, por um lado, a complexidade da cooperação pretendida por outro, assim como a necessidade de descrição, militam a favor da intervenção de um consultor.

"Pode recorrer-se à assessoria para a totalidade da fase preparatória ou simplesmente para temas pontuais (parcial). Existe também a possibilidade de recurso simultaneo a diversos consultores para temas específicos, de nível idêntico ou diferente"<sup>(12)</sup>.

Tudo depende do problema que se coloca, da sua complexidade, dos objectivos prosseguidos... sem esquecer que o valor pessoal do consultor é primordial.

## **As fases da procura**

A identificação dos futuros parceiros implica em regra a utilização de vários canais de procura. Estes podem subdividir-se de várias formas, embora possamos referir serem genericamente de carácter interno e externo, automatizados ou não. Assim:

---

(12) Hermosilla e Solá, op. cit., p. 52

- **Canais de procura interna**

São os primeiros a ser accionados, nomeadamente quando a empresa conhece bem o sub-sector com o qual deseja cooperar, optando por:

- . contactar directamente com os candidatos que considera mais adequados pelo conhecimento que detêm dos mesmos;
- . solicitar às empresas com quem mantêm relações regulares - clientes, fornecedores, bancos - a indicação de eventuais contactos que se encaixam no perfil do parceiro que procura.

- **Canais de procura externa**

### **1 - Institutos Públicos**

Organismos de carácter público cuja missão é apoiar e promover as empresas, que possuem departamentos e técnicos especializados em cooperação, recebendo "packages" dos respectivos pedidos. Possuem também ligações a bases de dados especializadas podendo em Portugal serem referenciados o IAPMEI e o ICEP.

### **2 - As revistas especializadas**

Editadas por diversos organismos públicos, semi-públicos e privados (Câmaras de Comércio, sociedades de desenvolvimento regional, bancos), estas revistas são distribuídas, em geral, gratuitamente, num círculo de interessados mais ou menos restrito (assinantes, por exemplo)<sup>(13)</sup>.

Esta fórmula não deixa, no entanto, de ter os seus inconvenientes pois certos sistemas (semi-públicos) podem ser "infiltrados" pela concorrência para fins de estudo de mercado ou pretendidos como tal.

---

(13) As revistas da C.G.D. e B.F.E. dirigidas às empresas, do IAPMEI, ICEP e das associações empresariais, contemplam de forma crescente as ofertas de cooperação empresarial que estas entidades recebem através das redes em que são membros, procedendo posteriormente à sua selecção e publicação. Vidé a título de exemplo o Boletim de Informação do ICEP - Oportunidades de Negócio

### **3 - Câmaras de Comércio, organismos de desenvolvimento regional**

Por vezes, estas instituições editam catálogos destinados às empresas que procuram implantar-se, através de um parceiro, em regiões que aquelas estão encarregadas de promover. Ultimamente tem vindo a crescer o seu protagonismo na dinamização dos contactos empresarias, quer através do fomento da participação em feiras internacionais, quer pelo apoio à realização de missões e encontros empresariais ou consultadoria especializada à concretização dos acordos.

### **4 - Sociedades de capital-risco ou especializadas em fusões ou aquisições**

Estas sociedades partem à descoberta de parceiros para as empresas, onde têm os seus próprios interesses, explorando todos os recursos das suas redes. A selecção é de qualidade.

- **Canais de promoção da parceria empresarial promovidas pela União Europeia**

### **5 - O EUROPARTENARIAT**

O Europartenariat é um programa que tem como objectivo estimular os contactos entre as empresas de regiões menos desenvolvidas (Objectivo nº1)<sup>(14)</sup> ou em declínio industrial (Objectivo nº2) e empresas de outros Estados-membros.

Gerido conjuntamente pelas DG XXIII e DG XVI (Políticas Regionais) este programa inclui as seguintes etapas:

---

(14) A classificação do território comunitário por objectivos (zonas de características semelhantes) surgiu no âmbito da reforma dos fundos comunitários, no sentido de se procurar uma maior eficácia dos mesmos, aquando da definição do Mercado Interno Europeu pelo Acto Único.



- . selecção das empresas da região em causa;
- . publicação de um catálogo com os perfis das empresas seleccionadas;
- . procura de parceiros potenciais nos Estados-membros;
- . organização de dois dias de contactos entre empresários.

Desde 1991, têm-se realizado duas iniciativas Europartenariat por ano, tendo os mesmos sido extensivos às empresas do Leste, Espaço Económico Europeu e Próximo Oriente, dentro de uma filosofia comunitária de aproximação das relações com os Estados vizinhos<sup>(15)</sup>.

### 5.1 - MED-PARTENARIAT

É a mesma fórmula do Europartenariat, desta vez vocacionada para a promoção da parceria empresarial entre as empresas da Comunidade e as empresas dos Estados da bacia mediterrânica. Já se realizaram operações deste género na Turquia e em Marrocos<sup>(16)</sup>.

---

(15) Realizou-se em Lisboa a 24 e 25 de Novembro o Europartenariat Portugal 95, numa organização do IAPMEI, AIP, AIPortuense, ICEP, BFE, tendo sido previamente seleccionadas 406 empresas nacionais (51 empresas tinham entre 1 e 9 trabalhadores; 253 entre 10 e 99; 80 entre 100 e 249; 22 mais de 250) que mantiveram nos dois dias de reuniões, contactos com as cerca de 3000 empresas visitantes, providas de toda a Europa, Norte de África e América Latina - informação gentilmente cedida pelo Dr. Rui Gomes, IAPMEI/Europartenariat 95.

(16) Recorde-se que existe um interesse crescente por parte das PME nacionais pelo estabelecimento de relações de cooperação com empresas marroquinas (e deslocação de produções) como o atesta a missão empresarial a Casablanca promovida pela Câmara de Comércio Luso-Marroquina em 94, tendo estado presentes 14 empresas previamente seleccionadas, no sentido de serem detentoras de propostas concretas (ex: Efacec, A. Silva Matos, Magne, Acimetal, Cachapus, Marcovil, etc)

## 6 - INTERPRISE

O programa INTERPRISE (Iniciativas para encorajar a parceria entre indústrias e/ou serviços na Europa) tem como objectivo estimular os contactos entre as Pequenas e Médias Empresas da Comunidade. Três regiões (pelo menos) de três países da Comunidade devem associar-se para organizar um encontro de empresas com vista a colaboração comercial, técnica e financeira, etc. Um programa entre três regiões da Comunidade pode estender-se a uma ou mais regiões fora da Comunidade.

Os projectos auxiliados no âmbito de INTERPRISE deverão pelo menos incluir as fases seguintes: identificação e selecção de empresas nas regiões em questão, interessadas pelo estabelecimento de um acordo de cooperação com uma empresa de uma outra região participante; publicação e distribuição de um catálogo contendo o perfil das empresas e os motivos de cooperação; organização de uma manifestação no âmbito da qual serão estabelecidos contactos directos entre as empresas interessadas das regiões participantes (encontros programados com antecedência; presença de intérpretes)<sup>(17)</sup>.

## 7 - BC-NET: Business Cooperation Network (rede automatizada)

O BC-NET é uma rede que reúne aproximadamente 600 consultores de empresas repartidos por todos os Estados-membros<sup>(18)</sup>.

O objectivo do BC-NET é o de correlacionar a oferta e a procura de cooperação transnacional, oriunda das PME. Os consultores são provenientes dos sectores privado, semi-público e público.

A empresa que procura uma cooperação transnacional dirige-se ao consultor de empresas BC-NET que estabelece o perfil da cooperação pretendida baseado nas principais características da empresa e envia-o para o banco de dados central, em Bruxelas, por correio ou por via electrónica. O sistema central compara a oferta e a procura,

---

(17) Cf. Vade-Mécum Intreprise, DG XXIII - Partenariat, 1994, Bruxelas.

(18) CEGOS - Estratégia de Cooperação Internacional, BC-NET, DG XXIII, Bruxelas, p. 35

transmitindo aos consultores em questão os casos que se encaixam, e podem eventualmente marcar um encontro a fim de estudar as possibilidades de cooperação. Se a avaliação for positiva, as empresas interessadas são postas em contacto uma com a outra. Durante todo este período as suas identidades são mantidas secretas.

## **8 - Bureau de Rapprochement des Entreprises (BRE)<sup>(19)</sup>**

As empresas que não desejam recorrer a um consultor podem recorrer ao Bureau de Rapprochement des Entreprises. Com base num questionário preenchido pela referida sociedade, este serviço elabora um anúncio e envia-o a uma rede de correspondentes (tais como organismos públicos, sociedades de desenvolvimento regional), que se encarregam de o inserir nas suas publicações periódicas. O correspondente ou o Bureau de Rapprochement des Entreprises regista as respostas e transmite as respectivas coordenadas às empresas interessadas. Compete a estas estabelecer relações mais regulares caso o considerem útil.

## **9 - Programa SPRINT - Transferência de Tecnologia<sup>(20)</sup>**

Este programa visa favorecer a transferência das tecnologias e da inovação, nomeadamente nas PME, recorrendo a redes de consultores para PME, especializados na gestão da inovação, na criação industrial e no financiamento.

Quando uma empresa está interessada numa transferência de tecnologia recorre a um consultor de uma rede SPRINT. Este expõe as características do pedido aos seus colegas que procurarão um parceiro susceptível de o satisfazer.

---

(19) Une politique de l'entreprise pour la Communauté, OPOCE, Luxemburgo, 1988, p. 42

(20) Política Empresarial - Actividades a favor das PME e artesanato, SPOCE, Luxemburgo, 1995, p. 33 e seguintes



## **10 - Centros de Empresas e de Inovação (CEI)<sup>(20)</sup>**

Agrupados numa rede europeia, denominada EBN (European Business Network - Rede Europeia de Centros de Empresas e de Inovação), estes centros têm como finalidade suscitar a criação de novas empresas nos sectores em crescimento (por exemplo: novas tecnologias), detectando as actividades mais prometedoras e seleccionando candidatos susceptíveis de se tornarem dirigentes de empresa dinâmicos.

## **11 - Programas de Investigação<sup>(20)</sup>**

A Comunidade tem vindo a atribuir uma importância crescente à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico, como o demonstram os programas-quadro que vêm sempre aprovados. Neste sentido, tem sido incrementado o reforço da cooperação transnacional entre PME, grandes empresas, institutos de investigação e Universidades.

Exemplo desta situação são os Programas Esprit e Race (Tecnologias de Informação e Telecomunicações), CRAF (Investigação aplicada) e BRITE-EURAM (tecnologias industriais e materiais).

## **12 - Reseaux des Euro Info Centres (Eurogabinets)<sup>(20)</sup>**

No que concerne aos instrumentos comunitários, refira-se finalmente que, assumindo a informação um papel fundamental nas sociedades competitivas da actualidade, a DG XXIII criou a rede dos Eurogabinets.

Os Eurogabinets têm como objectivo assistir, informar e aconselhar as empresas no âmbito dos assuntos relacionados com a Comunidade.

Operam como estruturas independentes no seio de uma organização anfitriã, localmente estabelecida, tal como as Câmaras de Comércio, os organismos de desenvolvimento regional, as federações profissionais ou os consultores de empresas.

Os 210 Eurogabinetes colaboram entre si através de uma rede informatizada que permite um intercâmbio rápido de informações. Acresce que todos os Eurogabinetes são membros do BC-NET, pelo que podem dar um contributo importante à cooperação transnacional.

Servidos por um corpo técnico, cuja formação é actualizada periodicamente pela DG XXIII, são solicitados a colaborar de forma activa nas várias acções da Comunidade anteriormente descritas, nomeadamente nos Programas Europartenariat e Entreprise.

Para terminar este ponto sobre os canais da procura externa, devemos ainda recordar que anualmente são publicados repertórios de empresas, sendo de referir o conhecido "Kompass"<sup>(21)</sup> (internacional e nacional), o directório "Réginustria"<sup>(22)</sup> ou as bases de dados informatizadas Euro-Cooperation Database, EUREKA, CORDIS ou DIALOG.

## Pré-Seleccção

Quando chega o momento de proceder a um primeira selecção dos candidatos, só deverão ser considerados aqueles cujo papel mais se aproxima do perfil teórico de base pretendido.

Esta pré-selecção será feita pela empresa ou pelo consultor. Neste último caso, o consultor pode aprofundar as suas investigações, completando a ficha de identificação dos candidatos seleccionados antes de os apresentar ao seu cliente.

---

(21) Cf. Kompass, Register of Industry, Commerce and Services, European Association of Directory Publishers - disponível para 60 países; o Kompass Europe cobre 60 países e 450.000 empresas. Também está disponível "On line" e em CD-ROM.

(22) Directório Registrade, Informação, Comunicação e Serviços, Grupo Marconi, membro EADP, 1994

## O Estabelecimento do contacto

Finalmente, há que entrar em contacto com os candidatos a fim de os seleccionar pelo que deve ser privilegiado o diálogo pessoal.

Será ainda sensato sublinhar que esta primeira entrevista deve ser preparada com os devidos cuidados pelo que se recomenda a elaboração prévia de uma lista de pontos a controlar, podendo ter-se em atenção os indicadores contidos no quadro nº2.

A propósito citemos aqui Mike Van Horn, autor de Pacific Rim Trade<sup>(23)</sup>, e consultor de empresas que procuram estabelecer alianças no exterior, recomenda que antes do primeiro contacto, se tomem as seguintes medidas:

- . obtenção de informações detalhadas sobre a empresa - ao nível da dimensão; examinar os recursos e a disponibilidade de instalações adequadas;
- . verificar referências - nomeadamente junto de outras empresas com que o parceiro potencial negoceia;
- . avaliar as práticas comerciais - obter os principais nomes e currículos das pessoas ligadas ao possível parceiro, verificar o seu trabalho actual de marketing, incluindo mercados de vendas, tipo de produtos, tipo de clientes, capacidade de vendas ou fabricação, além da forma como os novos produtos são introduzidos.

---

(23) M. Horn, citado por R. Lynch, op. cit., p. 298



### *Quadro nº 3*

#### *Indicadores a ter em conta para a escolha de cooperantes*

---

1. Dimensão da empresa (emprego, facturação)	6. Relações com outras empresas, com instituições privadas, com organismos públicos
2. Âmbito territorial da sua actividade (local, regional, nacional, internacional)	7. Objectivos da empresa (Filosofia da empresa)
3. Gama de produtos que fabrica e/ou comercializa	8. Compatibilidade de organização e procedimentos
4. Evoluções nos últimos anos (crescimento efectivo)	9. Experiência do cooperante no tipo de cooperação que se vai estabelecer
5. Grau de conhecimento do sector de actividade (nacional e inter- nacional)	10. Previsão da sua posição durante a negociação

---

De forma complementar, deixamos na página seguinte uma grelha mais desenvolvida de pontos a controlar, devendo a mesma ser ajustada às circunstâncias reais ocorridas, pois a sua exaustiva verificação poderia tornar-se morosa ou motivo de renúncia.

Após se ter optado pelos candidatos que nos parece melhor corresponder aos objectivos pretendidos entramos na fase da negociação.

*Quadro nº4*  
*Elementos de base a analisar no momento da selecção de*  
*candidatos à parceria<sup>(24)</sup>*

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Panorama histórico da empresa</b><ul style="list-style-type: none"><li>- criação, desenvolvimento, crescimento</li><li>- mudanças de proprietário(s), de gestor(es)</li><li>- desenvolvimento da produção, dos produtos, dos mercados</li></ul></li><li>• <b>Aspectos jurídicos</b><ul style="list-style-type: none"><li>- estrutura jurídica</li><li>- accionistas</li><li>- participações (de terceiros ou em terceiros)</li><li>- cláusulas específicas nos estatutos</li></ul></li><li>• <b>Organização, direcção, recursos humanos</b><ul style="list-style-type: none"><li>- estrutura da organização</li><li>- experiência da direcção</li><li>- estilo de gestão</li><li>- pessoal: número, qualificações</li></ul></li><li>• <b>Política comercial</b><ul style="list-style-type: none"><li>- visão histórica do volume de vendas</li><li>- análise do preço de custo e do preço de venda</li><li>- valor acrescentado</li><li>- margens brutas e líquidas por produto</li><li>- análise dos devedores (número, qualidade, prazos de pagamento)</li></ul></li><li>• <b>Política de distribuição</b><ul style="list-style-type: none"><li>- redes de distribuição: número, volume de vendas, margens, eficácia, rentabilidade</li><li>- despesas de manutenção da rede</li><li>- despesas de distribuição física</li></ul></li><li>• <b>Política de compras</b><ul style="list-style-type: none"><li>- número e qualidade dos fornecedores</li><li>- análise dos fornecedores</li><li>- despesas de armazenamento</li></ul></li><li>• <b>Política de produção</b><ul style="list-style-type: none"><li>- análise do aparelho de produção (capacidade, vetustez, qualidade, grau de ocupação)</li><li>- organização da produção</li><li>- grau de automatização</li><li>- investimentos de expansão e de substituição</li><li>- despesas para logística</li></ul></li><li>• <b>Política de Investigação e Desenvolvimento</b><ul style="list-style-type: none"><li>- perspectiva histórica do orçamento investido</li><li>- recursos humanos</li><li>- resultados</li></ul></li><li>• <b>Política administrativa</b><ul style="list-style-type: none"><li>- organização da administração</li><li>- grau de informatização</li><li>- métodos de controlo (painel de controlo)</li><li>- controlos internos/externos</li></ul></li><li>• <b>Política financeira</b><ul style="list-style-type: none"><li>- análise dos balanços e contas dos resultados do exercício anterior</li><li>- estrutura de financiamento</li><li>- solvabilidade, liquidez, rentabilidade</li><li>- planos, orçamentos, previsões</li><li>- análise bancária</li></ul></li><li>• <b>Análise da concorrência</b><ul style="list-style-type: none"><li>- observação da concorrência (número, produtos, quotas-partes, etc)</li><li>- de envolvimento no sector</li><li>- reputação (qualidade, fiabilidade, nível de serviço)</li></ul></li></ul>
---

(24) Grelha adaptada, segundo Van Den Boom, L.P.E.M., Bordes, IM, "Het proces va internationale samenwerking, fusie en overname (V)", 1992 - Niews, 14 de Abril de 1989, Edições Samsom, Países Baixos

### 4.3 - NEGOCIAÇÃO

Sendo marcado de forma decisiva pela personalidade de cada um dos interlocutores das empresas envolvidas no processo, a negociação revela-se uma fase primordial, tanto para concluir as etapas anteriores, como para lançar as bases concretas de um entendimento capaz de assegurar resultados positivos no futuro.

Assim é importante conhecer bem o parceiro potencial pois sentarmo-nos à mesa das negociações, face a alguém, conhecendo as suas forças e fraquezas ou aspirações, assim como o que poderá "pôr em balança", constitui uma vantagem indiscutível. O mesmo acontece com o enquadramento cultural do interlocutor (mentalidades, usos, costumes e tabus), que devemos considerar com atenção e respeito, pois não são raras os exemplos de negociações falhadas porque não foram iniciadas num contexto adequado.

"(...) Os parceiros precisam ter a capacidade de trabalho de forma compatível em situações que as regras podem estar sempre evoluindo. Nem todas as empresas conseguirão lidar com mudanças tão amplas. Logo o objectivo primário será encontrar o parceiro certo e o indivíduo adequado dentro da empresa - a pessoa que irá defender a aliança e servir como patrocinadora da sua causa. Naturalmente que a empresa que procura também deverá ter alguém devidamente empenhada em pôr de pé o acordo"<sup>(25)</sup>.

Complementarmente juntamos o quadro seguinte sobre as regras a observar num processo de negociação:

---

(25) R. Lynch, op. cit., p. 299

*Quadro nº5*

*Principais aspectos a ter em conta na negociação<sup>(26)</sup>*

Em relação ao funcionamento	Em relação ao processo da negociação
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clarificar a posição de cada parte desde o início</li><li>• Negociar gradualmente</li><li>• Negociar com credibilidade</li><li>• Manter os objectivos iniciais</li><li>• Dotar-se de flexibilidade</li><li>• Negociar com total autonomia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar um esquema prévio de negociação, estabelecendo prioridades</li><li>• Fixar eventuais reuniões de trabalho</li><li>• Escolher uma única linguagem para a negociação</li><li>• Negociar progressivamente e não deixar qualquer problema por tratar</li><li>• Saber aconselhar-se em qualquer momento</li><li>• Examinar a capacidade mútua das empresas na cooperação</li></ul>

(26) Adaptado a partir de Hermosilla e Solá, op. cit., p. 65

#### 4.4 - O ACORDO DE COOPERAÇÃO

A negociação deve criar o tipo de cooperação que se irá estabelecer. Em alguns casos, a cooperação dá origem à criação de uma nova empresa, enquanto que noutros se desenvolve a partir de empresas existentes ou protocolos de acordo ou de intenções.

As múltiplas formas de cooperação criam interesses comuns, deixando, contudo, subsistir interesses diferentes. De facto, cada cooperante deve esforçar-se por salvaguardar as suas vantagens estratégicas e a possibilidade, se o desejar, de retomar a sua autonomia, de cooperar com outros, ou de modificar os acordos iniciais.

"Se durante a vigência do contrato as condições mudassem de uma maneira que afectasse a capacidade de qualquer dos lados de obedecer aos termos do contrato, ambas as empresas iriam sentar-se e discutir juntos a nova situação. Este tipo de cláusulas é comum em contratos japoneses e muitas empresas fazem boa parte, ou até mesmo a maior parte dos seus negócios sem contrato algum"<sup>(27)</sup>.

Geralmente, a forma legal da cooperação escolhida está relacionada com as condições de concorrência a que as empresas devem fazer face.

Contudo, reflecte também considerações legais ou imperativas específicas do país ou países onde se implementa a cooperação.

Uma outra consideração a ter em conta, no momento de elaborar o acordo de cooperação, é a possibilidade de implementar um acordo tema por tema, em vez de um acordo global. Pode ser mais fácil negociar e cooperar com base em vários acordos de cooperação referentes a pontos chave, pois se um deles não funcionar, conforme o desejo de cada parte, será mais fácil rescindi-lo sem prejudicar o conjunto da cooperação. Por outro lado, um acordo global é mais frágil e difícil de modificar.

Também pode ser mais adequado, e a experiência assim o confirma, antes de estabelecer o acordo definitivo, formalizar um pré-acordo no sentido de experimentalmente, evidenciar as qualidades e deficiências do acordo estabelecido. Esta etapa de "rodagem", aberta à introdução de modificações posteriores, permite alcançar o acordo definitivo com maiores garantias de êxito.

---

(27) A. Morita, *Made in Japan*, Pinguin Books, New York, 1986, p. 94



"Não será aconselhável avançar para um acordo de forma imprudente e temerária. Com frequência será até adequado cooperar de forma informal através de situações de trabalho conjunto para desenvolver um novo canal de marketing, contrato para fornecimento de materiais, engenharia conjunta de um novo produto, etc. A menos que ambos os parceiros já tenham uma experiência considerável em alianças"(28).

## Temas a abordar num acordo de cooperação

"Um acordo de cooperação deve ser elaborado tendo em conta as necessidades específicas da aliança. Todavia a maioria delas contém referências às dez questões enunciadas abaixo"(29):

*Quadro n"6*

1. Espírito do empreendimento	6. Contribuições da tecnologia; compromissos e necessidades de recursos
2. Propósito, finalidade, missão de estratégia e valor	7. Filosofia financeira
3. Âmbito das actividades	8. Assuntos específicos de projectos
4. Princípios objectivos, responsabilidades e marcos de referência operacionais	9. Estrutura prevista da aliança
5. Método de tomada de decisões	10. Transformação

Não quizémos, porém, que esta temática se ficasse pelos "conselhos" em jeito de atitudes a observar. Assim, optamos por adiantar de seguida um conjunto mais detalhado de elementos de reflexão para eventuais interessados e estudiosos da matéria, adoptados na esteira de Hermosilla e Solá(30).

(28) R. Lynch, op. cit., p. 299  
(29) Cf. R.Lynch, op. cit., p. 437  
(30) Hermosilla e Solá, op. cit. p. 68

Assim, num acordo de cooperação devem ser observados os seguintes aspectos:

#### **a) Definições contractuais de base**

Pontos a tratar:

- Partes de mercado e antecedentes locais
- Domínio técnico da cooperação, que inclui:
  - Definição em termos de produtos, de processos ou de aplicações:
    - . Que já existem num estado de processo industrial e que se podem definir claramente;
    - . Que estão em fase de projecto, e descritos aproximadamente pelas funções que devem cumprir, pelas características gerais dos seus principais e prováveis componentes, ou pelos objectivos fixados no âmbito da cooperação.
  - Contribuição técnica de cada cooperante:
    - . Conhecimentos, geralmente definidos em relação ao domínio técnico e à duração do acordo;
    - . Patentes cedida ou concedidas em licença de exploração.
  - Contribuição de meios de cada cooperante:
    - . Financeiros: capitais, créditos, avales, garantias;
    - . Da Produção: equipamentos, instalações, recursos humanos e armazéns;
    - . Comerciais: grossistas, fornecedores oficiais, comerciantes, representantes;
    - . Administrativos: pessoal.

## **b) Objectivos, programas e duração do acordo**

As questões a considerar devem ser:

- Fixação dos objectivos em termos precisos ou em termos vagos, os objectivos são apenas indicativos das intenções iniciais das partes. Por exemplo, se se tratar de uma cooperação de produção em comum, dever-se-à proceder à definição dos investimentos necessários e à apresentação de um plano de actuação ou à simples indicação do processo a explorar ou dos produtos a fabricar conjuntamente. Se a cooperação for a nível do desenvolvimento e investigação, os objectivos deverão contemplar os processos e os produtos em comum.
- Fixação de um programa de realização de objectivos ou a indicação de alguns princípios gerais e de limites para uma eventual revisão do acordo.

## **c) Instrumentos de direcção, execução e controlo da cooperação**

- Se a cooperação se organizar à volta de um esquema apenas contractual, sem criar entidade jurídica comum, dever-se-ão ter em conta os seguintes aspectos:
  - Criação de Comitês de Direcção da cooperação e de ligação: missões, poderes, reuniões.
  - Estabelecimento de programas e orçamentos.
  - Distribuição, localização e responsabilização das tarefas. Por exemplo, distribuição de actividades entre fábricas, laboratórios de cada um dos sócios ou criação de uma fábrica ou equipa de investigação comum.
  - Modalidades de intercâmbio dos conhecimentos técnicos com a evolução progressiva da cooperação: restrições a terceiros, ou dos acordos estabelecidos anteriormente com terceiros.

- Financiamento por parte de cada empresa e as consequências que poderá ter sobre a cooperação (através da incidência fiscal, por exemplo).
- Recurso a serviços externos: prestação de serviços, aquisições de licenças de exploração.
- No caso de a cooperação se realizar segundo o esquema de uma entidade jurídica comum:
  - Forma jurídica e objecto social da entidade jurídica comum.
  - Contribuições, nomeadamente, técnicas, de cada parte para a nova empresa.
  - Nível e forma de participação de cada sócio.
  - Funções atribuíveis à entidade jurídica comum, em relação às actividades que cada parte continua a exercer (sociedade comum de pleno exercício, ou simples entidade comum de coordenação e de ligação com o exterior).
  - Regras de funcionamento da entidade, adicionadas às fixadas pela lei, e na medida em que esta última o permita.
  - Regras e mecanismos de arbitragem.

**d) Regras de exploração dos resultados da cooperação**  
(direitos e obrigações de cada uma das partes)

Neste aspecto há que distinguir as diferentes modalidades de cooperação:

- No caso de se tratar de uma cooperação a nível de investigação e desenvolvimento há que contemplar essencialmente:
  - A propriedade industrial dos resultados da investigação ou estudo: atribuição a cada uma das partes, ou à nova entidade jurídica comum (caso tenha sido criada).

- A protecção dos resultados (patentes ou invenções) ou a sua publicidade.
- A exploração dos resultados da investigação ou estudo que poderá ter lugar:
  - . A nível da investigação e do desenvolvimento;
  - . A nível da fabricação e venda de protótipos.
  - . A nível da exploração industrial por parte dos cooperantes (conjunta ou separadamente), eventualmente através de uma sociedade comum de fabricação e/ou de venda, a criar oportunamente.
- Se pelo contrário, se tratar de uma cooperação a nível da produção, os pontos mais relevantes a examinar são:
  - Os direitos de cada parte em relação à produção realizada em comum.
  - as modalidades de estabelecimento e de revisão dos programas de fabricação.
  - Os preços de venda de produtos a cada parte.
  - Os aumentos de cadência e de capacidade de produção.
  - Os aperfeiçoamentos técnicos.

**e) Regras de recondução, rescisão e liquidação da cooperação, em caso de expiração ou ruptura do acordo<sup>(31)</sup>**

Neste caso, dever-se-ão analisar as seguintes questões:

- condições de recondução da cooperação.
- Anulação dos direitos e obrigações, aquando da expiração do acordo, relativos à exploração dos resultados da investigação realizada em comum à liquidação dos stocks, ao tratamento dos contratos com terceiros em curso.
- Casos em que uma das partes pode rescindir o acordo ou pedir a sua anulação: infracções cometidas por uma das partes, força maior, modificações importantes de certas condições às quais está subordinada a execução do acordo (previstas ou não).
- Consequências de uma rescisão, nos diferentes casos considerados.
- interpretações do acordo e regulamento dos litígios.

Trata-se, em suma, de estabelecer um modelo de actuação o mais explícito possível para assegurar um equilíbrio adequado entre os cooperantes.

---

(31) No estabelecimento de acordos não devem ser seguidas as premissas assentes no pressuposto que nenhuma aliança deve ser criada sem primeiro ser focalizada uma forma de sair. Assim para não afectar o clima de confiança é melhor discutir "opções de transformação", umas das quais é a estratégia de saída. A transformação observa o espectro estratégico de opções e proporciona várias alternativas, no caso de a aliança ter que se adaptar a novas condições estratégicas e operacionais - R. Lynch, op. cit., p. 171



## Aspectos Legais

Para o estabelecimento de um acordo de cooperação, deve proceder-se à análise dos aspectos legais<sup>(32)</sup>.

A análise destes aspectos permitirá:

- Conhecer o enquadramento legal (local, e/ou internacional) no qual vai funcionar o acordo.
- Preparar os diferentes aspectos que vão determinar o acordo.

### Análise do enquadramento legal

Conhecer o enquadramento legal da cooperação requiere a análise de todo o conjunto de normas, visto que este afecta o desenvolvimento normal do acordo, tanto no seu funcionamento externo como nas relações entre os sócios. Por conseguinte, devem analisar-se as regulamentações relativas:

- Ao tipo de cooperação que se deseja estabelecer.
- À classe de actividade a desenvolver.
- Aos aspectos específicos associados ao acordo, por exemplo a distribuição dos lucros no caso de uma acordo internacional ou o tratamento fiscal dos investimentos.
- Às medidas legais que irão condicionar a conduta da empresa e a do candidato depois de estabelecido o acordo de cooperação.

A análise do enquadramento legal pode requerer a análise da legislação do próprio país e de outros países<sup>(33)</sup>.

---

(32) Em regra as alianças não fracassam por causa dos seus acordos legais. "Um bom acordo legal protege contra os riscos no caso de um fracasso, mas não impedem o fracasso em si. Em última instância, o sucesso de qualquer empreendimento de cooperação não está nos seus documentos legais, mas no êxito da sua estratégia e das suas funções quotidianas" - R. Lynch, op. cit. p. 171

(33) O ICEP tem vindo a desenvolver publicações em que se incluem o quadro legal de vários países, como por exemplo "Investir na Alemanha, Espanha ou Hungria".

## O enquadramento legal do país e de outros países

A análise do enquadramento local e de outros países permite-nos conhecer as normas existentes:

- No país onde se formaliza o acordo de cooperação.
- Nos países de origem dos sócios.
- Nos países onde se efectuará a cooperação.

Em geral, existem apenas regulamentos nacionais que abordam directamente o tema da cooperação nas suas diversas modalidades. Existe liberdade contractual e, por conseguinte, todos os acordos que não prevejam abusos são legais.

A Regulamentação legal afecta diversos aspectos:

- O sector de actividade.
- A natureza da tecnologia transferida.
- A implantação geográfica e incidência sobre o emprego.
- A importância dos capitais investidos.
- A capacidade de exportação.

A constituição e o funcionamento do acordo (e, em particular, a estrutura operativa dele resultante), estão, geralmente, submetidos a um conjunto de disposições restritivas. As mais importantes são:

- O nível de participação do investimento estrangeiro (normalmente inferior a 50% nalguns Estados).
- A natureza da participação: a contribuição em bens e conhecimentos (equipamento, técnicas) pode não ser admitida.
- A nacionalidade e residência dos directores: em alguns casos é obrigatório que os cargos de directores sejam confiados a nacionais ou residentes (por exemplo a regulamentação chinesa acerca das sociedades mistas).



- A autonomia da entidade: nalguns casos, as decisões importantes devem ser submetidas a uma autoridade de tutela (como no caso da Índia).
- A capacidade de contrair empréstimos: podem existir restrições para obter empréstimos no estrangeiros ou no mercado local.
- O rácio de endividamento: a administração pode reservar-se o direito de verificar o montante de juros pagos, a fim de evitar uma transferência de lucros fraudulenta.
- A distribuição dos lucros: pode estar limitada, sendo necessário efectuar um depósito de fundos para esse efeito.

Além das disposições de carácter geral, há que ter em conta as disposições paralelas, que irão afectar:

- A actividade específica que se irá desenvolver (por exemplo transferência de tecnologia).
- Um aspecto da actividade (por exemplo, as questões fiscais, financeiras).

Complementarmente apresentamos no apêndice 3 os principais pontos a observar em "contratos tipo".

#### 4.5 - ARRANQUE E ACOMPANHAMENTO

Após a obtenção do acordo, o arranque da cooperação é uma fase delicada onde se passa da teoria à prática, da estratégia no papel à estratégia em acção<sup>(34)</sup>. As alterações que o mesmo encerra para as empresas envolvidas são em regra de carácter interno e externo.

No que concerne ao carácter interno, assume particular relevo a necessidade de integrar a nova situação nas motivações do pessoal. Todos os colaboradores da empresa devem conhecer os assuntos relativos à cooperação, a sua razão de ser, os resultados pretendidos e as consequências directas e indirectas na organização do trabalho. O sucesso da comunicação depende em primeira instância na ausência de equívocos.

Desta forma será mais fácil a transição para eventuais alterações estratégicas que poderão repercutir-se ao nível:

- Da incorporação das contribuições físicas e técnicas dos cooperantes
- Reformas na produção ou área comercial
- Introdução de novos métodos de gestão e programação
- Reorganização da direcção interna, entre outras possíveis.

Quanto ao carácter externo, o arranque do acordo deve assentar numa coordenação eficiente entre os cooperantes, baseada na informação e diálogo entre os sócios. Isto porque não é raro o início da acção apresentar falhas. A subestimação das tarefas a realizar, comportamentos diferentes de uma empresa a outra poderão ser o cerne de imprevistos que urge ultrapassar. Deverá então ser:

- Avaliada a importância do problema
- Examinadas as soluções e o seu custo.

---

(34) Note-se porém que a cooperação pode existir de forma informal ou assente num protocolo/pré-acordo que as partes se empenham em respeitar. Muitos dos acordos mais simples funcionam nesta base.

Grandes ou pequenos, os problemas no início deverão ser considerados "normais" e exigem disponibilidade e generosidade na sua resolução e acompanhamento. Nesta fase, a comunicação deve ser fluente, flexível e rápida, com as soluções a serem sempre redigidas a escrito.

## **A Administração da cooperação**

O bom funcionamento dos acordos de cooperação na sua fase de cruzeiro deve assentar na confiança entre os parceiros e no respeito mútuo pelos compromissos assumidos.

Porém para que o bom entendimento perdure e os bons resultados apareçam, as empresas devem gerir o acordo a dois níveis: a gestão corrente e a estratégica.

Quanto ao primeiro caso, podemos referir três tipos de modelos: <sup>(35)</sup>

- . Estrutura liderada - um dos parceiros assume o controlo das operações comuns assente nos conhecimentos e capacidades de liderança que lhe reconhecem para o efeito.
- . Estrutura agrupada ou integrada - resulta da criação de uma entidade nova e autónoma, formada por dirigentes de ambos os parceiros, que assumem a responsabilidade pela organização. O poder de decisão é real e não funciona necessariamente na base do consenso.
- . Estrutura cooperativa - consiste num esquema em que a liderança é exequida por comités de representantes das empresas funcionando na base do consenso recíproco.

Quanto ao segundo caso, a gestão estratégica pretende proteger os domínios do acordo em relação aos cooperantes, no sentido de evitar o seu controlo pelos mesmos, pelo que:

---

(35) Hermosilla e Solá, op. cit. p. 74

- . A cooperação deve inserir-se na estratégia global da empresa
- . As resoluções devem administrar-se de forma dinâmica
- . Devem registar-se as contribuições dos parceiros neste processo comum, para evitar apropriações de recursos e/ou competências. As transferências de tecnologia devem estar devidamente protegidas.

O investigador de Harvard e presidente da Warren Company, Robert Porter Lynch, autor de "Aliança de negócios" que temos vindo a citar, considera que "uma aliança é poderosa devido à capacidade de partilhar e expandir poder. Se uma empresa tende a dar ênfase à questão da liderança, é provável que esse valor venha a permear a aliança, colocando um membro na posição superior e relegando o outro para a posição inferior. As consequências a longo prazo são óbvias. O parceiro inferior sentirá a falta de confiança e numa espécie de profecia que se cumpre a si mesma, passará a agir em conformidade".

Ressalva porém de seguida: "Nem todas as alianças devem operar com acordos de 50/50. Pode de facto existir um parceiro controlador, desde que exista uma boa razão para a divisão e ambos os lados a considerem justa. É todavia imperativo que o membro mais poderoso da aliança seja sensível às necessidades, valores e estilo do outro e que a parte subordinada respeite e valorize a posição do outro membro"<sup>(36)</sup>.

Peter Drucker é todavia mais radical. "A aliança, qualquer que seja a sua forma legal, tem de ser gerida por um dos sócios, não por uma Comissão, e deve ficar claro desde o início que os gestores da filial são aferidos unicamente pela sua performance e que a sua responsabilidade individual não é apenas para com uma das empresas-mãe"<sup>(37)</sup>.

Ainda a respeito de controlo mas em sentido mais lato, Kemichi Ohmae afirma que "poucos negócios obtêm sucesso com base em controlo. A maioria fá-lo por motivação, espírito empreendedor, relações com os clientes, criatividade, persistência e atenção aos aspectos "mais suaves" da organização, como valores e habilidades"<sup>(38)</sup>.

---

(36) R. Lynch, op. cit., p. 321

(37) P. Drucker, Gerindo para o Futuro, Difusão Cultural, 1993, p. 271

(38) K. Ohmae, The mind of the strategist, McGraw-Hill, New York, 1990, p. 128

## Acompanhamento do processo de cooperação

No decurso regular do processo de cooperação devem as empresas implicadas prevêr a implementação de um acompanhamento contínuo da sua evolução, através de análises que permitam avaliar:

- Como funciona a cooperação
- Que efeitos está a ter sobre as empresas (positivos ou negativos)

"In fini", o gestor ou empresário deve avaliar se a cooperação está a ir de encontro aos objectivos inicialmente traçados. Para tal desiderato, não é despidiendo realizar um breve diagnóstico, baseado nos cinco aspectos desenvolvidos no esquema nº 6.

As respostas positivas às questões propostas permitem obter um referencial claro da estabilidade e funcionamento da cooperação. No caso de existirem aspectos negativos deve ser equacionado:

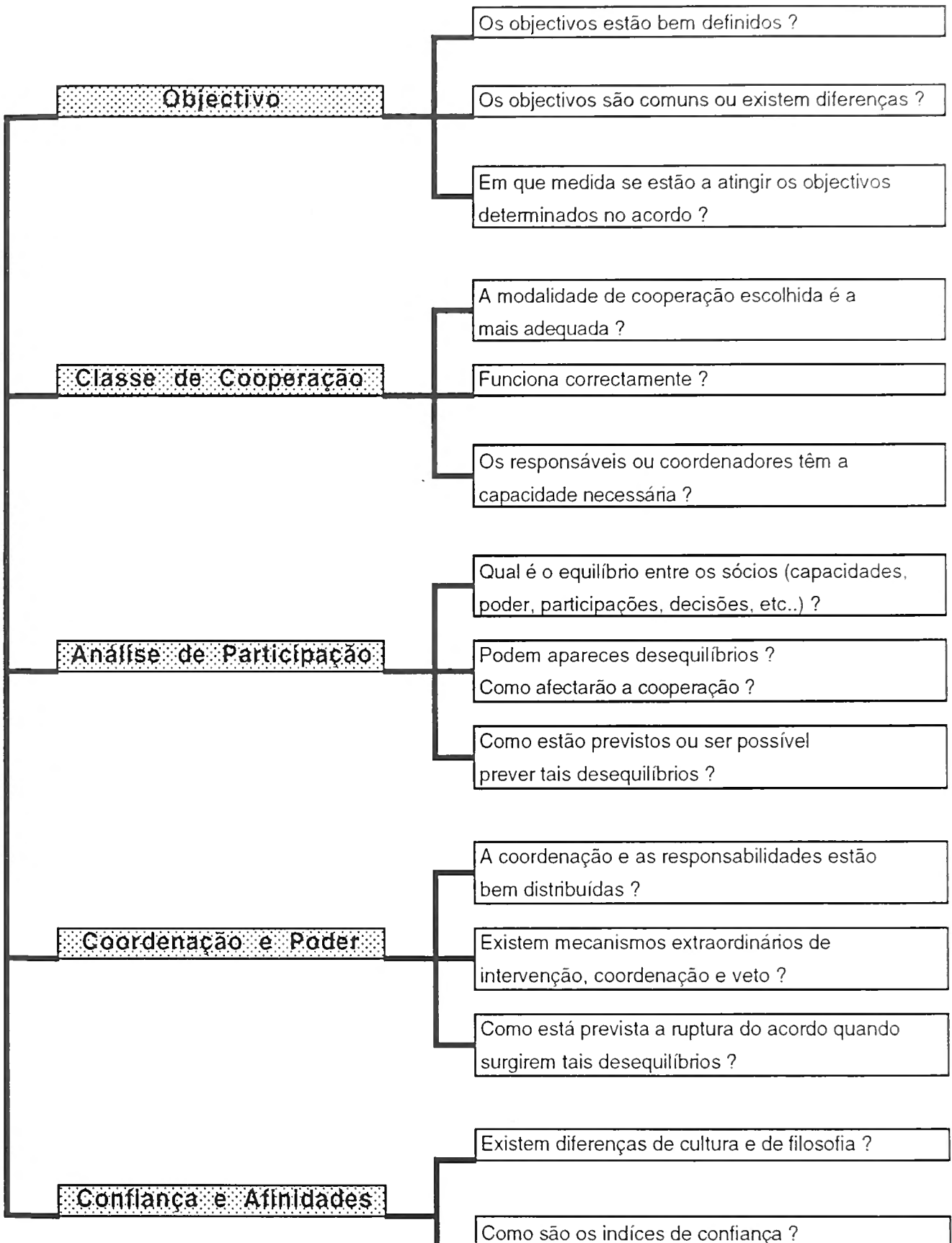
- O seu grau de relevância
- Ponderar as soluções possíveis
- Analisar as repercussões de hipóteses de rescisão do acordo (nomeadamente em termos de custo/benefício e bom nome da empresa)<sup>(39)</sup>

---

(39) Este tipo de análise deve estar sempre previsto pelas empresas a nível individual, o que permitirá revelar mais detalhadamente as repercussões particulares de cooperação sobre a empresa.

## Esquema n"6

### Aspectos a averiguar durante o processo de cooperação



## CAPÍTULO V - APOIOS À COOPERAÇÃO<sup>(1)</sup>

### 5.1 - AS EMPRESAS E O PAPEL DO ESTADO

É um facto que a internacionalização se concretiza ao nível da actuação das empresas. Porém, estas por si só e no contexto actual, têm dificuldade em se afirmar consistentemente nos mercados globalizados.

No caso português, "a generalidade das empresas não terão capacidade para se afirmarem para além de fornecedores de outros que dominam a condução das operações. O que significa estar sistematicamente excluído da parte relevante dos lucros. O conceito popular de "a mó de baixo" não exclui a produção de farinha, mas é bastante diferente do conceito de "mó de cima".

Numa visão simplificada, as alternativas para as empresas, enquanto tais e por si mesmas, são as seguintes:

- . subcontratadas em melhores ou piores condições
- . vegetam no limiar da sobrevivência
- . desistem/vão à falência

... ou é gerada uma dinâmica de sociedade que lhes proporciona um contexto favorável à internacionalização.

Nessa dinâmica de sociedade, cabe ao Estado um papel que, não sendo exclusivo, é seguramente importante e talvez decisivo. É uma pesada responsabilidade que o Estado deve assumir e pela qual tem de responder<sup>(2)</sup>.

---

(1) A inclusão deste capítulo sobre apoios à cooperação empresarial, insere-se numa tentativa de aflorar em conjunto os vários sistemas existentes e sobre os mesmos tecer algumas considerações. Naturalmente que não cabe aqui uma análise detalhada dos mesmos.

(2) Cf. H. Lopes, A competição global e a internacionalização das economias, SAER. Comunicação ao 6º Encontro, CCB, Março 95, p. 29

Contudo, o papel que é pedido ao Estado não é simplesmente dar dinheiro e ao fazê-lo criar condições adicionais de intervenção burocrática porventura introduzindo um misto de subsídio-dependência e de paralisia nas empresas. Dinheiro fácil é pernicioso; apoio organizacional (e recursos financeiros) para promover estratégias de implantação nos mercados, estes sim são vitais<sup>(3)</sup>.

Logo o papel do Estado deve ser "o de interventor, porque:

- . fornecedor de informação necessária
- . animador da decisão estratégica
- . catalizador da actuação consequente

A internacionalização das empresas é inseparável da reestruturação de sectores/empresas, orientada numa óptica de mercado aberto e concorrencial, pelo que o que está em jogo é:

- . a capacidade dos empresários, gestores e quadros das empresas
- . a natureza e qualidade da intervenção do Estado
- . a concepção (e a concretização) de um novo papel do Estado, no sentido de criar condições estratégicas para a actuação das empresas no mercado global"<sup>(4)</sup>.

Em síntese, a internacionalização das economias implica, exige um esforço para pensar de novo o funcionamento da economia e das empresas portuguesas.

---

(3) Tal como atrás já deixámos transparecer, temos sérias dúvidas quanto à benemerência de apoios que tenham no seu âmago subsídios a fundo perdido, que consideramos indutor de laxismo e pouco aceitáveis para a concorrência. Assim e na esteira de M.Porter, pensamos que o Estado deve pautar o seu apoio essencialmente à criação de "condições de factor" como os definidos no diamante da vantagem competitiva - M-Porter, op. cit., p. 691.

(4) Cf. H. Lopes, op. cit., p.29



## 5.2 - A POLÍTICA DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO

A concretização desta política teve lugar em vários momentos, através da adopção de medidas que tenderam a alterar o quadro de actuação e apoio em que as empresas portuguesas desenvolveram a sua actividade, designadamente, a que tem a ver com o seu relacionamento com os mercados externos. Momentos importantes da definição dessa política terão sido, em particular, os seguintes:

- criação de um grupo financeiro, liderado pelo Banco de Fomento e Exterior, que acresce à vocação tradicional das entidades que o integram - entre outras, a COSEC e a Eurofinanceira - uma vocação articulada de apoio à internacionalização da economia portuguesa;
- a reformulação da legislação e os instrumentos sobre que repousa o financiamento da exportação de bens de equipamento e serviços nas condições Consensus da OCDE;
- a liberalização que o Banco de Portugal introduziu nos procedimentos relativos à autorização do investimento português no estrangeiro;
- a criação do Fundo para a Cooperação Económica;
- o reforço das condições de garantia do investimento português no exterior, em particular, nos países de risco predominantemente político;
- a institucionalização do PAIEP<sup>(5)</sup> - Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas, com a definição de instrumentos que passam pelo financiamento em condições favoráveis, pela disponibilização de capital de risco, designadamente através dos FRIE, pela introdução de incentivos fiscais e com a atribuição ao ICEP, BFE e IPE de especiais responsabilidades no domínio da gestão daqueles instrumentos;

---

(5) O PAIEP II tem como enquadramento legislativo o Dec.-Lei nº290/94 de 14 de Novembro no que concerne à sua criação e a Resolução nº121/94, de 15 de Dezembro que aprova o seu regulamento de execução.



- o lançamento de um conjunto de linhas de crédito que contam com o seguro de riscos extraordinários concedido pelo Estado Português através da COSEC e orientadas para países que são mercados não tradicionais das empresas portuguesas.

Poderá afirmar-se que as medidas que ficam assinaladas por terem sido as de significado mais relevante, pretendem combater as fragilidades apontadas na introdução, através de:

- promoção, de forma directa, das exportações portuguesas particularmente para mercados não tradicionais<sup>(6)</sup>;
- promoção de modo consistente das exportações para mercados tradicionais, ao criar condições para que nestes mercados se instalem redes de distribuição eficientes que tornem mais próxima a relação do produtor com o consumidor final;
- promoção da transferência para outros países, onde o enquadramento económico seja mais favorável, de unidades produtivas que em Portugal revelem dificuldades de rentabilização devido, em particular, à evolução interna dos custos dos factores de produção<sup>(7)</sup>.

Vejamos agora alguns exemplos de apoios constantes no PAIEP e que envolvem a perspectiva da cooperação transnacional.

---

(6) Recorde-se que existe uma excessiva concentração das exportações nacionais nos mercados dos principais parceiros europeus, situação que nos torna vulneráveis quando esses países entram em recessão.

(7) Com o apoio do PAIEP a Interchampanhe adquiriu uma empresa transformadora/distribuidora de rolhas na CEI e a Growela Portuguesa (calçado) tem um investimento aprovado na área industrial em Cabo Verde.

## APOIO NA ÁREA FINANCEIRA

### Reforço dos capitais próprios

Os FRIE - Fundos de Reestruturação e Internacionalização Empresarial, são fundos de investimento mobiliário abertos, próximos dos fundos de capital de risco, criados especificamente para apoiar projectos de reestruturação e/ou internacionalização empresarial.

- **Objectivos:**

Apoiar, através de participação no capital de sociedades, as filiais de empresas portuguesas no exterior que se encontrem em vias de internacionalização ou queiram desenvolver um processo de expansão internacional.

- **Acções Elegíveis:**

Realização de participações no capital de sociedades.

- **Beneficiários:**

Sociedades que estejam envolvidas na concretização de investimentos directos no exterior, isoladamente ou **em conjunto com outras empresas nacionais ou locais**.

### Acordo de Cooperação ICEP/CDI

O CDI (Centre pour le Développement Industriel) é um mecanismo comunitário criado no âmbito da Convenção de Lomé para apoiar projectos de desenvolvimento industrial nos países ACP (África, Caraíbas e Pacífico). A antena do CDI em Portugal é o ICEP, entidade que assegura a ligação a Bruxelas.

- **Objectivos:**

- . incentivar o investimento das empresas portuguesas por forma a facilitar o acesso a novos mercados de exportação;
- . transferir para os Estados ACP a parte produtiva de mão-de-obra intensiva;
- . transferir tecnologia adaptada às condições locais;
- . transferir equipamento, podendo utilizá-lo como parte do investimento;
- . ter acesso a novas fontes de matéria-prima e de produtos intermédios;
- . ter acesso a produtos manufacturados em países ACP em condições competitivas;
- . usufruir de incentivos fiscais ao investimento naqueles países;
- . usufruir de benefícios aduaneiros concedidos às exportações originárias dos países ACP;
- . obter financiamentos externos para os investimentos.

- **Beneficiários:**

- . pessoas singulares
- . empresas
- . agrupamentos

## **APOIO NA ÁREA COMERCIAL**

### **Incentivos FCE**

Concedidos e geridos pelo Fundo para a Cooperação Económica, destinam-se a apoiar projectos de cooperação empresarial em países em desenvolvimento.

- **Objectivos**

- . estimular a concretização de acções que promovam a cooperação empresarial de agentes económicos nacionais em países em desenvolvimento e em especial nos PALOP;

- **Acções elegíveis**

. acções destinadas a facilitar a cooperação empresarial, nomeadamente:

- formação profissional
- elaboração de estudos de diversa índole (ex: de mercado, de viabilidade, etc.)
- projectos de assistência técnica
- elaboração e divulgação de informação económica

- **Beneficiários**

. entidades portuguesas (pessoas singulares ou colectivas) que actuem, de preferência, em conjunto entre si ou com entidades dos países em desenvolvimento beneficiários da cooperação portuguesa, nomeadamente dos países africanos lusófonos.

## **APOIOS COMUNITÁRIOS**

No âmbito da agora União Europeia e ao encontro do enfâse posto na cooperação transnacional como trampolim para a melhoria da competitividade nas empresas, encontramos duas áreas de apoio:

- Os programas específicos, envolvendo um financiamento directo às empresas/organizações especializadas;
- Os programas e instrumentos indirectos que visam criar condições de fomento da parceria empresarial nomeadamente Europartenariat, MED-Partenariat, Entreprise, BRE ou o BC-NET, a que já nos referimos anteriormente.

Ilustremos a primeira situação com os seguintes programas:

## **ECIP - European Community Investment Partners<sup>(8)</sup>**

(antiga facilidade Cheysson)

### **• Objectivos**

- . promover a cooperação económica e financeira com os países da América Latina, Ásia e Mediterrâneo;
- . promover a criação de "joint-ventures" entre parceiros comunitários e operadores locais.

### **• Beneficiários**

- . empresas comunitárias com projectos de investimento a desenvolver naqueles países (facilidades 2 a 4)<sup>(9)</sup>;
- . câmaras de comércio<sup>(10)</sup>, associações empresariais e profissionais, instituições públicas e instituições financeiras no âmbito do ECIP (facilidade 1).

### **• Facilidades (Apoios)**

- . identificação de parceiros e de projectos;
- . estudos prévios às decisões de investimento;
- . financiamento das necessidades de capitais;
- . assistência técnica e formação de técnicos e gestores.

---

(8) Regulamento CEE nº319/92 do Conselho - JOCE de 92-02-02

(9) No caso das facilidades 3 e 4 o projecto terá que ser concretizado através de uma "joint-venture" com uma empresa local.

(10) A Câmara de Comércio Luso-Marroquina beneficiou deste apoio para a missão empresarial do sector dos bens e equipamentos a Casablanca já atrás referida. Também no quadro do ECIP a referida Câmara organizou "Workshops" nos dois países para a promoção dos sectores do têxtil/vestuário e do couro - Expresso Economia, 18 Junho 94.

## JOPP - Joint Venture Phare Programme

- **Objectivos**

- . Promover investimentos privados nos PECO - Países da Europa Central e Oriental<sup>(11)</sup> através da criação de "joint-ventures" entre PME europeias e parceiros locais no âmbito do Programa PHARE.

- **Beneficiários**

- . Empresas comunitárias que queiram criar ou desenvolver e reestruturar uma empresa conjunta já existente nos PECO.

- **Apoios**

- . identificação de parceiros e de projectos;
- . apoio à criação de "joint-ventures";
- . necessidades de fundos próprios;
- . assistência técnica, formação e transferência de "know-how".

## Programa TACIS

Este programa<sup>(12)</sup> tem como objectivo a reabilitação económica dos sectores público e privado dos países da Comunidade de Estados Independentes. Para tal, procura favorecer o estabelecimento de parcerias entre as organizações públicas e privadas daqueles Estados e dos congéneres da União Europeia, procurando fomentar a assistência técnica e financeira ao desenvolvimento de projectos na área industrial e na administração pública<sup>(13)</sup>.

---

(11) Apenas para os seguintes países: Bulgária, Checoslováquia, Hungria, Polónia e Roménia

(12) Regulamento do Conselho nº2053/93 (JOCE L 187/1 de 29-07-93)

(13) Programa TACIS, Comissão Europeia, DGI Wetstraat, Bruxelas, 1995

## APOIO À COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL ENTRE EMPRESAS ARTESANAIS E PEQUENAS EMPRESAS

No quadro da decisão do Conselho de 14-06-1993 (L 161/68 de 02.07.1993) relativa ao Programa de acções plurianual para as pequenas e médias empresas, incluindo as de artesanato, a Comissão lançou uma acção experimental destinada a apoiar projectos-piloto de cooperação com a finalidade de auxiliar empresas artesanais e empresas muito pequenas a criar parcerias sólidas com empresas de outros Estados do Espaço Económico Europeu.

Esta Comunicação da Comissão<sup>(14)</sup> dirige-se, às organizações que tenham já uma experiência comprovada em matéria de consultoria e acompanhamento das empresas artesanais e das pequenas empresas, e que podem comprovar a sua competência em matéria de organização de cooperações transnacionais e de apoio empresarial. As cooperações transnacionais entre empresas podem envolver a produção conjunta de bens e serviços, a distribuição e a procura de novos mercados.

Cada projecto piloto deve envolver organismos e empresas de, pelo menos, dois Estados.

A Comissão Europeia poderá assumir até 50% do custo total de cada projecto-piloto aprovado. O auxílio da Comissão dependerá do sucesso da acção. A título indicativo, a primeira metade do auxílio será paga após a assinatura da declaração do beneficiário de uma contribuição financeira, a título de adiantamento. Esta prestação será reembolsada à Comissão caso as três fases mencionadas abaixo não sejam concretizadas no prazo de um ano a contar da assinatura da declaração do beneficiário de uma contribuição financeira. A segunda metade será paga após recepção e aprovação do relatório final.

Assim, cada projecto compreenderá três fases:

1. Informação das empresas e preparação dos encontros entre empresas de diversos Estados: selecção dos participantes, coordenação dos trabalhos e encontro entre peritos dos organismos de acompanhamento dos Estados envolvidos;

---

(14) Cf. JOCE nº282/14 de 08-10-94 (Apoio à cooperação internacional entre empresas artesanais e pequenas empresas - Concurso nº504/94)



2. Organização de encontros entre empresas seleccionadas, assistidas pelos peritos dos organismos de acompanhamento.
3. Entrada em vigor das cooperações de apoio às empresas: seguida dos encontros, selecção do parceiro apropriado, auxílio à tradução, preparação dos contratos, etc. Um relatório resumindo e analisando os resultados será exigido.

## A PROMOÇÃO DA COOPERAÇÃO A NÍVEL INTERNO

No sentido de que as PME ou mesmo as micro e pequenas empresas nacionais ganhem dimensão ou melhor articulem as suas potencialidades, com vista à competição no mercado com as grandes empresas, têm-se desenvolvido algumas acções visando o fomento da cooperação, além das já referidas.

Exemplo desta postura, as **redes de cooperação**, criadas através do despacho Normativo nº210/91 de 25 de Setembro e Despacho do MIE de 16 de Outubro de 1991.

### • Características

As redes de cooperação assentaram em 6 características:

- 1 - O Agente de Cooperação que identificará oportunidades de redes e negócios, promoverá a reunião dos potenciais parceiros, desenvolverá novas áreas de cooperação e mediará as negociações;
- 2 - Abertura a empresas não industriais;
- 3 - Apresentar soluções conjuntas para problemas comuns às empresas participantes na rede;
- 4 - Desenvolver e explorar as complementaridades mútuas, quer se trate de produtos, equipamentos ou mercados;

- 5 - Desenvolver a qualidade das ligações subcontractuais das empresas constituintes da rede por forma a atrair os melhores subcontratantes;
- 6 - Acesso aos mercados finais, permitindo às redes uma hipersensibilidade às necessidades do mercado superior às grandes empresas.

Estas redes podiam candidatar-se à acção B1 - Divulgação, Promoção e Implementação de Redes de Cooperação - do Programa 5 (missões de produtividade) do PEDIP I <sup>(15)</sup>.

O PEDIP II, através do seu Eixo 3, Subprograma 4, Medida 4.2, consagrou de novo o apoio à Cooperação Inter-empresas e Redimensionamento Empresarial<sup>(16)</sup>. Anuncia como objectivo a promoção da competitividade das empresas de maior dimensão, através do apoio à cooperação inter-empresarial nas suas múltiplas vertentes, facilitada eventualmente por agentes dinamizadores externos especialmente qualificados.

Os projectos a desenvolver poderão revestir o carácter de consolidação da cooperação entre empresas participantes em redes já existentes (ou a constituir), consubstanciada nomeadamente pelo alargamento do seu âmbito de actuação e pela dinamização de processos de internacionalização. As redes são possíveis em múltiplos domínios empresariais ou sectoriais.

Além das redes de cooperação, outros programas têm vindo a incluir o apoio financeiro à cooperação como forma das empresas ganharem capacidade de gestão e dimensão para operarem numa economia concorrencial de mercado aberto.

---

(15) A Bis Design a que anteriormente já nos referimos foi formada ao abrigo destas redes de cooperação.

(16) O regime de apoio à cooperação inter-empresas/Redes de cooperação, tem como quadro legal o Dec.-Lei nº177/94 de 27 de Junho, a Resolução do C.M. nº50/94 de 1 de Julho e o Despacho normativo nº545/94 de 20 de Julho.

Exemplo desta situação o quadro financeiro de apoio ao turismo, em que a cooperação empresarial é directamente incentivada nos sub-apoios que correspondem aos:

- Financiamentos Directos do Fundo de Turismo
- Fundo de Capital de Risco
- Fundo de Investimento Turístico
- Regime contractual de investimento para projectos estruturantes com carácter estratégico.

## CAPÍTULO VI a)- ANÁLISE GLOBAL ÀS EMPRESAS DO ALGARVE PRESENTES NO ENCONTRO DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL ALGARVE /ANDALUZIA

Como sabemos, a economia portuguesa denota um elevado índice de abertura ao exterior, e encontra-se num período de internacionalização acelerada. Da tradicional presença no exterior através das nossas exportações, inúmeras vezes de forma despersonalizada (sinónimo de produções sob encomenda, sem marca e traduzidas na expressão "produzir para contentores"), estamos a tentar passar para uma presença mais efectiva nos mercados. "Numa época em que as clientelas exigem cada vez mais um tratamento personalizado, ficar longe dos mercados é um posicionamento estratégico, que provavelmente conduzirá ao fracasso a longo prazo"<sup>(1)</sup>.

E se este é um caminho consensual que pode e deve ser trilhado por um número crescente das nossas empresas, a cooperação empresarial transnacional assume-se como um dos veículos que poderão melhor adaptar-se às características das PME portuguesas<sup>(2)</sup>.

Cientes da importância que este tema assume, pensamos que a análise à cooperação empresarial transnacional ajudará a definir padrões de comportamento e a identificar factores dinâmicos que poderão contribuir para a mobilização de um maior número de empresas na cooperação e, relativamente àquelas que já mantêm relações de cooperação, a evolução para fases mais avançadas de internacionalização.

---

(1) L. Santos e N. Rodrigues, Quarta Vag, 1993, Lisboa, pág 159

(2) - Recorde-se que a estrutura produtiva nacional se reparte essencialmente por pequenas e médias empresas. Se nos ativermos a dados de 1993, verifica-se que 77,9% das nossas empresas tinham menos de 10 trabalhadores; 18,3% entre 11 e 50; 2,2% entre 51 e 100; 1,4% entre 100 e 500 e apenas 0,19% tinham mais de 500 trabalhadores.

Quanto ao volume de vendas, verifica-se que as empresas que empregam até 10 trabalhadores são responsáveis por 18,8% do total, as de 11 a 50 por 34,9%; de 51 a 100 por 8,7%; de 101 a 500 por 17% e as grandes empresas, com mais de 500 trabalhadores, por apenas 20,6% do total. Cf. Ministério do Emprego e Segurança Social, Quadros de Pessoal 1989/93 - Departamento de Estatística.

Sabendo-se das necessidades sentidas pelas empresas em encontrar respostas práticas, torna-se necessário criar quadros teóricos, bem como metodologias para realização de estudos empíricos adequados à nossa realidade.

A este propósito, pensamos oportuno citar o Prof. Avelino de Jesus, dado se nos afigurar existirem conexões entre o tipo de análise que nos propomos efectuar e o contexto aludido no seguimento do seu estudo sobre a "Introdução à Estratégia de Exportação".

"A melhor acção do Estado e dos investidores será aquela que promova a informação e a flexibilidade dos agentes e decisores. Não é essa, porém, a tradição dos estudos de comércio internacional. Estes debruçam-se, por norma, sobre os fluxos de produtos, preços, custos relativos e dotações de factores, medidos a nível de sectores. Os melhores estudos martirizam-se na afirmação da inadequação da estrutura sectorial das nossas exportações. Nada existe que contribua para a acção de penetração nos mercados externos, e a definição de estratégias a um nível que tenha interesse verdadeiramente prático. Sem negar a necessidade de uma reflexão sobre a estrutura sectorial, convém ter presente a incerteza e a relativa inutilidade desse tipo de estudos.

Em suma, a análise tradicional do comércio internacional enferma de limitações radicais, utilizando um enfoque demasiado agregado. Torna-se assim necessária a produção de trabalhos que ultrapassem tais limites e possam fornecer uma perspectiva da exportação em termos de desenvolvimento estratégico internacional. Essa necessidade implica que terá que ser desenvolvido um esforço apreciável para compreender o comportamento dos agentes individuais, naturalmente de apreensão e quantificação mais difíceis que as elaboradas segundo o enfoque tradicional"<sup>(3)</sup>.

"(...) Assim torna-se necessário deslocar o enfoque e analisar com a profundidade possível o papel desempenhado pelas preferências e percepções dos dirigentes. Na minha perspectiva devem procurar-se os determinantes da exportação na intensidade das aspirações dos gestores ao crescimento e à segurança dos mercados. Logo o centro da análise será o dirigente da empresa"<sup>(4)</sup>.

Assim na esteira do citado, achamos que os valores, as atitudes, as convicções, a educação e a experiência dos dirigentes são os principais determinantes das decisões de cooperação e do seu sucesso.

---

(3) A. de Jesus, *Introdução à Estratégia de Exportação*, Vol. I, CEDIN-ISEG, 1993, Lisboa, p. 9

(4) A. de Jesus, *op. cit.*, p. 19

Ao encontro deste contexto, vamos de seguida apresentar uma análise ao II Encontro Empresarial Algarve/Andaluzia realizado em Matalascañas (Huelva-Espanha), sendo um complemento à parte teórica inicial desta tese de mestrado, e representa o nosso contributo para um melhor conhecimento das motivações individuais das empresas na sua abordagem à internacionalização, pela via da cooperação.

Esperamos com o mesmo, detectar lacunas e prever contributos que possam contribuir para:

- o aumento do grau de sucesso no estabelecimento de acordos de cooperação empresarial transnacional;
- melhorar a preparação dos encontros por parte das entidades organizadoras;
- motivar outras empresas que aceitem entrar no jogo global, pela via da parceria trans-regional.

## 6.1 - MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Tal como refere o manual atrás citado relativo às estratégias de exportação, também o estudo da cooperação empresarial pode ser desenvolvido mediante o recurso a quatro métodos: **Estudo de documentos**, situação que constitui sempre um bom referencial como complemento de conhecimentos mas, por si só insuficiente para colhermos leituras de uma realidade que é mutável; a **observação e/ou participação directa** nos processos de definição das decisões das empresas, postura difícil de concretizar pois a cooperação é uma área de tendencial desconfiança entre os parceiros até o relacionamento atingir um capital de confiança de recíproco entendimento, com resultados para ambas as partes. Logo, a presença de observadores exteriores seria sempre vista como se de intrusos se tratassem, e eventualmente até inibidora dos comportamento. A **experiência laboratorial**, de corrente utilização em psicologia, também se nos afigura de difícil aplicação pois não é fácil pôr em experiência os dirigentes e quadros das empresas, além de que este método exige a definição de um modelo teórico prévio.

Resta-nos a **realização de entrevistas e inquéritos**, tendo nós recorrido a este último método.

"Torna-se necessário criar quadros teóricos bem como metodologias para realizar estudos empíricos adequados à realidade portuguesa"<sup>(5)</sup>.

Tomámos como base de investigação a listagem de empresas seleccionadas para participarem no Encontro Empresarial atrás referido, realizado em Outubro de 1991 (Huelva-Espanha).

Foram organizadores, a Associação Empresarial da Região do Algarve e a delegação regional do IAPMEI, pelo Algarve, e a Junta da Andalucia, Instituto do Fomento da Andalucia, Confederación de Empresarios de Andalucia e Federación Onubense de Empresarios, pela Andalucia, tendo a Comissão Europeia pautado o seu apoio, nomeadamente através dos gabinetes sediados nos países ibéricos.

---

(5) A. de Jesus, op. cit., p. 9

O encontro foi organizado segundo a metodologia dos "Programa Enterprise" utilizado pela Comissão Europeia (DG XXIII) e já atrás referido, mas com ligeiras adaptações, devido ao facto de apenas envolver duas regiões. Assim as três fases "obrigatórias" incluíam:

- a selecção, em ambas as regiões, das empresas que manifestam interesse em estabelecer relações de cooperação (Não houve lugar à emissão de catálogo de apresentação das empresas);
- organização dos cruzamentos (preparação das reuniões/contactos) das empresas com pretensões complementares que possam traduzir-se em acordos de cooperação;
- realização das reuniões/contactos entre os empresários de ambas as regiões em local pré-definido (durante dois dias) contando com uma estrutura de apoio que envolveu consultores, tradutores e demais especialistas.

Simultaneamente decorreram colóquios visando nomeadamente os incentivos ao investimento, previstos em ambos os países.

Ao optarmos por analisar o Algarve/Andaluzia tínhamos à partida a noção que corríamos alguns riscos. O principal seria seguramente o tempo já decorrido, pois poderia não ser motivante responder a um inquérito sobre algo que já ficara quatro anos para trás. Ao invés, a principal vantagem advinha exactamente desse mesmo tempo decorrido, pois permitiria que as reuniões, contactos e conversações que resultaram em acordos, tivesse amadurecido e fossem referidos como factos concretos e não como intenções de celebração, referência correntemente deduzida de avaliações realizadas logo após este tipo de eventos (o que pode ser, permitimo-nos acrescentar, motivo de enviesamento de muitos resultados que são mediaticamente apresentados como forma de justificar sucesso, traduzido em contas de somar).



Voltando ao inquérito<sup>(6)</sup>, este foi enviado por correio, ao universo das empresas algarvias seleccionadas para o Algarve/Andaluzia - 78 - a partir da listagem oficial divulgada durante o Encontro, acompanhadas de um envelope resposta para facilitar a devolução. Na nota explicativa que acompanhava o inquérito, prometemos a todas as empresas um resumo das conclusões do estudo que estávamos a efectuar, independentemente de responderem ou não.

Para garantir um maior número de respostas, solicitou-se o anonimato, e não incluímos qualquer questão relativa a dados "identificáveis" da empresa (tais como o sector a que pertence, volume de vendas ou nº de empregados), pois sendo o universo empresarial da região algo restrito, não seria difícil proceder à eventual identificação das resposta com estes dados<sup>(7)</sup>.

Porém, com base na listagem já referida e a partir de uma investigação que realizámos junto de personalidades conhecedoras do meio, pareceu-nos de todo o interesse constatar que no seu global as empresas inscritas se repartiam pelos seguintes sectores:

---

(6) - Para chegarmos ao inquérito que enviámos, começámos por construir um pré-inquérito a partir dos elementos teóricos de que dispunhamos e realizámos 3 entrevistas semi-directas junto de empresários nossos conhecidos, tendo assim conseguido identificar as variáveis a abordar.

Posteriormente, o inquérito foi alvo de um pré-teste, mediante o seu envio a 6 empresários que sabíamos terem estado presentes em encontros de cooperação empresarial. Além desta particularidade, são detentores da maioria do capital e dirigem respectivamente uma média, quatro pequenas e uma micro-empresa, tendo o da média formação superior.

Esta "demarche" permitiu eliminar algumas questões, incluir outras e corrigir nomeadamente os espaços reservados a questões abertas que reduzimos para o mínimo pois os inquiridos tinham claras dificuldades em responder, sendo também motivo de rejeição. Assim embora tivéssemos mantido nalguns casos a opção "outros", a mesma é fechada.

(7) - Vide no anexo 4 o questionário enviado

Quadro n.º 7

*Empresas presentes no Algarve/Andaluzia, por sector de actividade <sup>(8)</sup>*

Sectores de actividade	Empresas	
	N.º	%
Indústria	28	36
Serviços	16	20,5
Comércio	18	23
Turismo	8	10,2
Construção civil	6	7,7
Pesca	1	1,3
Transportes	1	1,3
Total	78	100%

Esta caracterização afigura-se-nos da maior importância, pois deixa claro que as empresas presentes se repartem essencialmente pela Indústria, Comércio e Serviços (79,5%), seguidos pelo Turismo e Construção Civil (17,9%), sendo a Pesca e Transportes quase insignificantes, situação a que não é estranho o facto da Associação Empresarial e organismo promotor do Encontro, terem ligações preferenciais com os sectores dominantes atrás referidos.

---

(8) Segundo dados do INE, o Algarve apresenta uma distribuição empresarial com a seguinte configuração: Pesca - 2.869 unidades; Indústria extractiva - 94; Indústria transformadora - 2.675; Electricidade, água e gás - 6; Construção e obras públicas - 8.157; Comércio por grosso, a retalho, restaurantes e hotéis - 19.987; Transportes, armazenagem e comunicações - 812; Banca, seguros e serviços a empresas - 4.142; Serviços a colectividades, sociais e pessoais - 3.884.

Não foi possível apurar o número das empresas agrícolas. In Algarve em Números, INE, 1994

Do total das 78 empresas contactadas e por forma a não subavaliar a qualidade da amostra, deve ser referido que foram devolvidas 7 cartas (9% do total), com a indicação dos correios de que eram desconhecidas na morada indicada. Intrigados, investigámos quatro destes casos, tendo constatado que três das empresas tinham entrado em falência e outra mudado de localização.

Assim, das 71 empresas que oficialmente receberam o questionário, obtivemos 34 respostas, o que representa uma taxa de adesão dos empresários de 48%.

Porém, quatro das resposta (5,6%) eram providas de empresas que, apesar de figurarem como inscritas no encontro em análise, segundo a nossa listagem de base, afirmaram não terem estado presentes.

Esta situação é algo bizarra, pois encontros para a parceria implicam a preparação prévia das reuniões/contactos, como atrás já ficou descrito, e se no dia agendado para a concretização dos mesmos, uma das partes falta, deixa a outra empresa sem parceiro oficial de "conversação", o que se torna deselegante e/ou revelador de irresponsabilidade, situação que acaba também por atingir os organizadores pois coloca em risco a sua credibilidade face aos congéneres do exterior.

Ficamos assim com 30 respostas em condições de serem utilizadas, o que representa uma taxa de respostas de 45%, valor que se me afigura representativo do universo que pretendemos auscultar e cuja análise qualitativa e quantitativa apresentamos de seguida.



## 6.2 - A PARTICIPAÇÃO NO ENCONTRO DE COOPERAÇÃO

Nas "Etapas da Cooperação Transnacional" tivemos ocasião de abordar com algum detalhe as várias fases em que se desenvolve o processo de cooperação, pelo que não se justifica um grande enquadramento teórico na justificação dos quadros, pelo que nos cingiremos na sua análise a comentários que reputamos de enquadreadores.

Também evitaremos extrair excessivas ilações pois reservamo-las para um quadro reflexivo final, na conclusão, em que tentaremos avançar algumas propostas.

Começaremos então por abordar as 4 primeiras questões, tentando-se discernir **como encaram as empresas em análise a participação num encontro de cooperação.**

Assim e como oportunamente afirmámos, as empresas não devem recorrer à cooperação como um recurso para solucionar situações existentes de dificuldades, nomeadamente se estas forem de carácter estrutural.

Implicando esta forma de internacionalização alguma cumplicidade recíproca, traduzido em regra, na abertura de pelo menos parte da empresa, dos seus métodos, processos e produtos, a outra parte, não faz sentido que a opção seja puramente casual, momentânea ou oportunista.

"As empresas seleccionadas para o Europartenariat Portugal 95, reúnem boas capacidades em termos de situação económico-financeira, bem como qualidade e dinâmica de gestão. São portanto empresas que apresentam inegáveis potencialidades para encetar com sucesso acções de internacionalização"<sup>(9)</sup>.

Questionadas neste âmbito verifica-se que (de acordo com o quadro 2), a maioria as empresas presentes (60%) considerou encontrar-se em fase de crescimento, situação que é a desejável pelo dinamismo empresarial que normalmente a acompanha, completado pelos 33,3% que declara que se encontrava estabilizado.

---

(9) Suplemento de Divulgação do Europartenariat 95, produzido pelo IAPMEI para o Expresso nº1204 de 25/11/95 - texto institucional

Esta opção pode conduzir-nos a duas leituras. Ou está em fase de "cruzeiro" com um funcionamento regular, ou é uma forma de evitar declarar que a situação não é a melhor, pois admitir estar em regressão nem sempre é fácil, apesar de uma das empresas (6,2%) assim declarar se encontrar.

Não é de todo crucial procurar-se estabelecer uma parceria transnacional sem alguma experiência de contactos prévios com o exterior. Tal não é o caso pois as empresas em análise, declararam em oníssono já ter participado em contactos com empresários do exterior (Quadro 3a).

Os mesmos repartem-se por feiras internacionais (31,8%) (não tendo questionado se como visitante ou expositor dado que, como já referimos, pretendemos analisar essencialmente o posicionamento das empresas e não os desenvolvimentos colaterais que cada postura pode merecer); 27,3% declara já ter participado em encontros para a parceria empresarial o que lhes confere um capital extra de experiência acumulada e 18,2% ter participado em missão empresarial ao exterior.

Acresce 22,7% que terão tido outro tipo de contactos com o exterior, que a opção "Outros", em forma de pergunta fechada, não permitiu averiguar.

Esclareça-se todavia que a opção "Outros" fechada (que se repete em outras perguntas) se deve ao facto de no pré-teste, questões similares não terem merecido, na sua generalidade, qualquer resposta e se nos afigurarem ser factor desmotivador de resposta.

Note-se ainda que nestas questões, demos oportunidade de escolha a mais do que uma opção.

Outra particularidade, que consideramos não menos importante, é a preparação prévia dos encontros de cooperação, elemento indutor de segurança e confiança nos contactos a desenvolver, pelo conhecimento acrescentado da realidade em que se move a outra empresa.

Naturalmente isto implica a recolha de informação adicional o que nem sempre é fácil numa PME. Porém, ultimamente, as fontes de informação têm vindo a diversificar-se de tal forma, que não nos parece desculpa a menor dimensão para o desconhecimento do meio envolvente ao objectivo visado.

Por esta prática optam 33,3% das empresas, que referem procurar informar-se sobre o mercado local e o sector de actividade visado. No extremo oposto, ficam as restantes 66,7% pois preferem apoiar-se unicamente nos elementos facultados pelos organizadores dos encontros, não preparando antecipadamente a deslocação.

Ora, como sabemos, a informação facultada pelas organizações peca por ser escassa e não raras vezes tem um carácter promocional. Logo, esta atitude torna as empresas mais frágeis nas conversações, menos confiantes e seguras.

Deixamos para o final deste primeiro bloco a análise aos quadros nº1 e 4. Com o primeiro, tentámos começar a aperceber-mo-nos até que ponto a empresa encarava a cooperação como um processo devidamente preparado ou se se limitava a "apanhar a boleia" de uma iniciativa que ocorria.

Dentro desta perspectiva, resolvemos colocar ao mesmo nível as respostas "uma oportunidade a aproveitar" (26,7%) e "uma nova experiência a tentar" (46,6%), como indicadoras de uma preparação prévia incipiente para o encontro; ao invés "a continuação de um processo já iniciado" (26,7%) mostra-nos um grupo de empresas que terão preparado devidamente a sua participação, embora uma outra leitura também nos possa descortinar empresas com experiência de participação em outras acções de cooperação anteriores.

O quadro 4, permite-nos aprofundar a análise e tinha como função servir de reteste às questões traduzidas pelo quadro 1.

Assim, à questão se a presença no Encontro tem por base "um diagnóstico estratégico efectuado à empresa", apenas 13,3% o confirmaram. As restantes optaram por se refugiar na "oportunidade que se apresentava" (86,7%).

Esta situação confirma o baixo índice de preparação das empresas que participaram no encontro o que, pensamos nós, é factor condicionador dos resultados a alcançar.

Naturalmente que aqui podemos questionar até que ponto, na realidade, a empresa é uma unidade superiormente organizada e em condições de tudo prever em diagnóstico estratégico. A este propósito, recorde-se o afirmado por Avelino de Jesus.

"É preciso ter em atenção que a empresa raramente tem motivações, percepções, objectivos e projectos claros e coerentes. Estes são frequentemente múltiplos, ambíguos ou mesmo contraditórios e certamente mutáveis. Acresce que é ilusório supor nesse processo a existência de um decisor lúcido, bem informado, calculando todos os movimentos e resultados em funções de objectivos e de critérios previamente determinados de uma vez por todas.

É esta incerteza que torna imperiosa a consideração destes elementos"<sup>(10)</sup>.

Porém, apesar de reconhecermos realismo nesta posição, eventualmente comum a muitas empresas, e no caso, relacionadas com a atitude de exportação, que pode ocorrer até casualmente na vida da empresa por motivos vários e sem grande envolvimento da mesma (ou sem grandes repercussões), já não nos parece adequada a um quadro de cooperação, que como já referimos se traduz numa parceria, que implica todo um cenário de estudo mútuo, de conversações e reuniões.

Logo, é indispensável que a empresa tenha a noção dos seus pontos fortes e fracos, do seu enquadramento face à concorrência, em suma da sua posição competitiva no mercado. Não faz pois qualquer sentido avançar para a procura de uma parceria empresarial, sem o conveniente diagnóstico à empresa, que lhe permita aferir a opção estratégica mais convenientes para a sua internacionalização.

Aliás, o PEDIP II através das suas medidas "inovação e internacionalização de estruturas empresariais" tem por objectivo contribuir para os contactos além-fronteiras e para o desenvolvimento de estratégias endógenas das empresas, apoiando investimentos equacionados numa óptica integrada, previamente baseado num diagnóstico e análise estratégica que conduza a uma viabilidade" sustentada no médio/longo prazo<sup>(11)</sup>.

---

(10) A. de Jesus, op. cit., p. 18

(11) SINPEDIP, Programa 3, Medida 3.3, Inovação e Internacionalização de Estruturas Empresariais.

1 - A participação no Encontro de Cooperação Algarve/Andaluzia e a consequente procura de uma parceria empresarial surgiu na empresa como:

Motivos	Empresas	
	Nº	%
Uma nova experiência a tentar	14	46,6
Uma oportunidade a aproveitar	8	26,7
A continuação de um processo já iniciado	8	26,7

Total de observações 30

2 - Fase em que se encontra a empresa:

Fase	Empresas	
	Nº	%
Crescimento	18	60
Estabilizada	10	33,3
Regressão	2	6,7

Total de observações 30

3 - Participações anteriores que envolvessem contactos com empresários do exterior

Experiências anteriores	Empresas	
	Nº	%
Não	-	-
Sim	30	100



3 a)

Exemplos	Empresas	
	Nº	%
Feira Internacional	14	31,8
Encontros de Parceria Empresarial	12	27,3
Missão Empresarial	8	18,2
Outros	10	22,7

Total de observações 44

3b -A deslocação ao exterior para um encontro empresarial é antecipadamente preparada pelo que:

Preparação prévia do encontro	Empresas	
	Nº	%
Procura informar-se sobre o mercado local e o sector de actividade visado	10	33,3
Não prepara directamente, apoiando-se nos elementos facultados pelos organismos	20	66,7

Total de observações 30

4 - A presença no Encontro Algarve/Andaluzia foi tomada:

Nível de elaboração da decisão	Empresas	
	Nº	%
Na sequência da oportunidade que se apresentou	26	86,7
Na sequência do diagnóstico efectuado à empresa	4	13,3

Total de observações 30

### 6.3 - A ESCOLHA DO PARCEIRO

Entre os tipos de cooperação que podem ser estabelecidos, a comercial é normalmente a que é mais frequentemente solicitada e consequentemente conseguida<sup>(12)</sup>.

A esta postura não é estranho ser simultaneamente a mais fácil de estabelecer e em face dos resultados e experiências alcançadas, a partida para formas mais elaboradas de cooperação.

Acresce que no caminho para a internacionalização a empresa, é frequente ser a função comercial a que primeiro desperta para a necessidade de abordar mercados exteriores.

No caso vertente 63,2% das empresas declaram ser a cooperação comercial aquela que pretendiam estabelecer, seguida pela tecnológica e de produção com igual valor - 15,8%.

Pela cooperação comercial podemos aqui tentar prescutar a vontade de vender no mercado vizinho ou, oferecer-se como representante de produtos espanhóis no mercado nacional. Para a "de produção", o complemento em empreitadas de obras públicas ou fornecimentos de componentes (ou produto final) em sistema de subcontratação.

Para a tecnológica, a aquisição de um novo saber fazer pois não faltam sectores em que, após uma simples observação, se percebe um maior avanço tecnológico dos "vizinhos" em muitos dos sectores tradicionais presentes.

A financeira fica-se pelos 5,2% a que não deve ser estranho a dificuldade que as PME continuam na prática, a enfrentar, para conseguirem financiamento no exterior. Logo, a intenção manifestada pode estar ligada à procura de um parceiro financeiro, dentro de uma estratégia de abertura de capital ou de desenvolvimento de um projecto comum para o qual serão precisos financiamentos. Ou ainda, encontrar um "partner" local para um investimento conjunto no exterior.

---

(12) Se nos ativermos às estatísticas do BC-NET, verificamos que as parcerias conseguidas (matchings) se repartiam da seguinte forma: comercial 54%, tecnológica 32%, financeira 4% e geral 10% - BC-NET Statistics, European Commission, DGXXIII, May 94, p. 3

Note-se entretanto que no quadro em análise (nº5) se verificaram 19 respostas, devendo-se este número à possibilidade que as empresas tinham de optar por mais do que uma resposta, pois é normal num encontro de cooperação procurar-se estabelecer mais do que um tipo de cooperação.

Verificados os objectivos e o tipo de cooperação, há que definir o perfil dos parceiros que ofereça as melhores possibilidades de sucesso, de preferência a longo-prazo.

Reportando-nos ao quadro nº6, em que se inquiriu sobre qual seria o parceiro ideal, a opção pelo "mesmo ramo de actividade, mas complementar (tipo cliente/fornecedor)" cobriu 80% das respostas. Estamos face a empresas que optam por uma cooperação de cariz vertical, num ramo igual aquele em que operam e consequentemente conhecem bem. É a cooperação mais "pacífica". Reciprocamente, 13,3% não se importam de encontrar um parceiro "do mesmo ramo de actividade mas pode ser concorrente". Esta atitude, sinónimo de alguma temeridade, revela-nos empresas que no seu ramo de actividade se sentem à altura de "abrir a guarda" à concorrência, no sentimento que juntos poderão ganhar mais quota de mercado ou poder negocial, do que isolados.

Naturalmente que poderemos encontrar aqui uma simples troca de produtos para enriquecimento da oferta disponível, a tentativa de formar agrupamentos de aprovisionamento, trabalhos em regime de subcontratação ou outras formas mais elevadas, como acordos de partilha de mercados<sup>(13)</sup>.

Resta-nos 6,7% que optam por um parceiro "de outro ramo/sector de actividade" o que denuncia uma cooperação complementar e que poderá ser horizontal, género produtor e embalador que juntam sinergias.

A escolha do parceiro está normalmente relacionada com o mercado em que se pretende operar. Neste caso e como se depreende da designação do encontro, visava-se o mercado espanhol em sentido lato e a província autónoma da Andaluzia em sentido restrito.

---

(13) Não sendo legalmente autorizados, conforme já aludimos na 1ª parte deste trabalho, podem na prática acontecer, nomeadamente em mercados periféricos, afastados do raio de acção da grande concorrência.

Manda nesta situação a prudência que a escolha dos mercados para a internacionalização deve ter em atenção o seu potencial de crescimento, a sua similitude com o mercado nacional, esbater tanto quanto possível a barreira linguística e estar próximo do mercado de origem <sup>(14)</sup>.

Outros factores que podem ser considerados são o tipo de concorrência em vigor, o acesso a canais de distribuição, as facilidades de transferência de fundos e problemas cambiais. O objectivo desta ponderação é encontrar mercados ajustados à realidade das nossas empresas que simplifiquem a tarefa da cooperação<sup>(15)</sup>.

Assim e consultando o sétimo quadro, 60% das empresas referem "já terem relações/conhecimentos sobre o país/mercado" o que constitui um indicador revelador da identificação com a realidade a contactar. Admitimos todavia a ambiguidade da resposta pois relacionar-se directamente com um mercado é completamente diferente de ter conhecimentos, dado estes poderem ser mais ou menos elaborados. Difícil é admitir que não conhecemos o mercado vizinho, pelo que procuraremos não extrair excessivas conclusões sobre o valor desta resposta.

Outros 26,6% são mais qualificativos pois revelam-nos que a opção pela Espanha se deve ao "mercado ser apetecido e ter capacidade de crescimento", o que é sempre estimulante para quem tem perspectivas de evolução. Com o mesmo valor, 6,7%, empresas que afirmam derivar a sua opção de "falar bem o idioma/lingua o que facilita a comunicação", situação que é manifestamente pouco abonatória e as empresas que não se revêem em nenhuma das propostas da nossa pergunta.

Presumo que após estas considerações, poderemos considerar a Espanha como o mercado natural para o debute de internacionalização das nossas PME.

---

(14) "No melhor dos casos, a PME estaria destinada à exportação a pequena distância (i.e. para os mercados próximos) enquanto a grande exportação (para mercados distantes) seria privilégio da grande empresa" - Cf. A. de Jesus, op. cit., p. 50

(15) Não raras vezes acontece a internacionalização para um dado mercado vir na esteira de conhecimentos particulares que o empresário ou um seu auxiliar directo têm sobre um determinado mercado por lá terem vivido. Os PALOP ou o mercado da saudade constituído pelos emigrantes também são hipóteses que pela sua afinidade devem ser considerados.

O último quadro relativo à Escolha do Parceiro respeita aos custos que a cooperação pode acarretar à empresa. Pelo diapasão de terem ponderado antecipadamente os custos afinaram 33,3% das nossas empresas, pelo que é de supor que são conscientes que as mesmas poderão variar, "grosso modo", em função da experiência dos parceiros, do tipo de cooperação escolhido e dos métodos de trabalho a adoptar (deslocações, reuniões ou contactos, ainda que informais dão origem a despesas que convém avaliar). Poderá ainda ser necessário recorrer a um especialista (consultor), cujos honorários não costumam ser baixos.

Do acordo estabelecido poderão ocorrer alterações estruturais na organização existente, traduzidas naturalmente em outros custos. -

Os mais metódicos seguirão uma metodologia de planeamento que permita uma aproximação à real importância económica e financeira do projecto de cooperação.

Inversamente 53,4% "não achou necessário ponderar custos nesta fase" o que não sendo a melhor das atitudes, pode ser sintomático das dificuldades que o empresário da PME sente no que concerne ao planeamento estratégico da sua organização .

Finalmente 13,3% acham que "não é necessário", uma atitude denunciadora de alguma despicência de desconhecimento deste assunto e que comparativamente a valores similares já apontados noutros quadros, apontam para uma categoria residual que esteve neste encontro "um tanto à margem".



5 - Cooperação pretendida

Tipo de cooperação	Empresas	
	Nº	%
Comercial	24	63,2
Tecnológica	6	15,8
De produção	6	15,8
Financeira	2	5,2
Outra	-	-

Total de observações 38

Nota: É normal verificarem-se situações de empresas que procuram estabelecer mais do que um tipo de cooperação

6 - O parceiro "ideal" deve ser:

Parceiro pretendido	Empresas	
	Nº	%
Do mesmo ramo de actividade mas complementar (tipo cliente/fornecedor)	24	80
Do mesmo ramo de actividade, mas podendo ser concorrente	4	13,3
De outro ramo/sector de actividade	2	6,7
Outro	-	-

Total de observações 30

7 - A procura de um parceiro em Espanha deve-se a:

Opção pelo mercado espanhol	Empresas	
	Nº	%
Já tem relações/conhecimentos sobre o país/mercado	18	60
O mercado ser atractivo e ter capacidade de crescimento	8	26,6
Falar bem o idioma o que facilita a comunicação	2	6,7
Outra	2	6,7

Total de observações 30

8 - Custos que a cooperação acarreta

Previsão de custos	Empresas	
	Nº	%
Ponderou antecipadamente os custos	10	33,3
Não achou necessário nesta fase	16	53,4
Não é necessário	4	13,3

Total de observações 30

## 6.4 - A REUNIÃO PARA A PARCERIA

A reunião para a parceria pode ser considerada como o ponto alto de um encontro de cooperação empresarial. É a partir das conversações realizadas que as empresas averiguam as suas possibilidades de se tornarem parceiros, confrontando as eventuais complementaridades, agendando futuros contactos ou delineando desde logo princípios de acordos.

Logo, é de toda a conveniência que a empresa se apresente devidamente preparada e não de improviso.

Inquirimos as nossa empresas neste sentido (quadro 9) e ficámos a saber que 20% levaram um dossier caracterizador da sua unidade, para apoiar as negociações. Naturalmente que este género de material é usado ou não, em função do desenrolar da reunião, da outra parte se encontrar igualmente documentada e do interesse recíproco verificado. É sem dúvida uma prova de método, coordenação e organização que credibiliza o portador.

Outros 40% "levaram apenas um catálogo de produtos", pelo que se acham desta forma suficientemente documentados para um primeiro contacto. Situação que reputo de menos adequada, são os restantes 40% que afirmaram não ter levado nada porque nesta fase são suficientes os seus conhecimentos sobre o assunto.

Naturalmente que cada qual conhece as suas capacidades inatas e as suas prestações pessoais. Porém, neste caso, e à luz da teoria pré-existente permitimo-nos classificar esta postura como que envolta em improviso, situação que não contribui para clarificar as propostas apresentadas, não fomenta o clima de confiança e não favorece os resultados, podendo mesmo ser fonte de equívocos e perdas de tempo.

Atendo-nos de seguida ao desenrolar das reuniões no Encontro em análise, ficamos a saber que 93,3% das empresas tinham um representante solitário, o que deverá ser sinónimo de centralização de procedimentos a nível da Direcção. Apenas 6,7% afirmam ter-se apoiado nos serviços de um consultor.



Quanto à forma como decorreu a reunião, 60% alegam "ter corrido de forma cordial e com possibilidades de desenvolvimentos futuros. 26,7% foram ainda mais optimistas ao confessarem ter corrido optimamente, tendo até convidado o interlocutor para visitar a empresa. Ao inverso, para 13,3% não correu bem.

No seguimento tentámos saber a opinião dos nossos empresários sobre os comportamentos dos colegas espanhóis. Assim, 46,7% classifica o homólogo como tendo-se apresentado "diplomático e paciente mas firme". Opinião diferentes tinham os 20% que os catalogaram de "enérgico, intuitivo, mas algo de improvisado". Claramente menos favorável os 33% que ficaram com uma opinião menos abonatória ao classificá-los de "passivo e sem capacidade de síntese".

Em diligência colateral (quadro 11 c) ficámos a saber que a postura mais apreciada pelos empresários nacionais nos seus interlocutores é o "profissionalismo" (53,3%), logo seguido da "confiança que inspira" com 40%. Apenas 6,7% valorizaram "outra" atitude.

Voltando à reunião, procuramos agora saber que desenvolvimentos tinham ficado acordados após o "terminus" da mesma. A maioria 53,3% marcaram apenas reuniões enquanto 6,7% elaboraram desde logo um esquema prévio de negociação estabelecendo prioridades, reuniões e lingua de trabalho, entre outras. Esta atitude denuncia um entendimento imediato e o delinear de uma metodologia de trabalho que faz supor organização e domínio das técnicas de cooperação.

Temos portanto, um universo de 60% de contactos formais que são explorados posteriormente visando clarificar as vantagens mútuas da futura colaboração.

Resta-nos 40% que ao optarem por "outro", nos fazem supor que a reunião não teve seguimento com futuro.

Outra atitude que é comum no relacionamento inter-empresas é a tentativa de obtenção de informações sobre os concorrentes ou, no presente caso, sobre os futuros parceiros. Quisémos pois saber se as nossas empresas tinham enveredado por este campo, situação corroborada por 66,7% das mesmas. As informações mais requeridas são, por ordem crescente, a idoneidade (38,9%), posição no mercado (33,3%),

solvabilidade (22,2%) e apenas com 6,5% a capacidade de influência político-económica.

Não tentaram obter informação 33,3% das empresas.

Finalmente procurámos que os empresários esclarecessem quais os pontos que consideravam mais relevantes de serem afluídos se na sequência das reuniões chegassem à celebração de acordo de cooperação.

Por ordem decrescente, foram escolhidos:

- Clarificar desde o princípio a finalidade do acordo - 44,4%
- Acordar com rigor todos os aspectos da cooperação, por insignificante que pareçam - 27,8%
- Concretizar de forma pormenorizada os aspectos ligados às questões estratégicas - 11,1%
- Defender as vantagens empresariais - 11,1%
- Definir detalhadamente as funções, as responsabilidades e as obrigações de cada sócio - 5,6%

Das opções supracitadas quer-nos parecer que o conjunto das duas primeiras questões, que envolvem uma larga maioria das empresas (72,2%), deixam perceber a vontade de todas as questões que a cooperação envolve serem detalhadamente abordadas desde o início, evitando desta forma situações dúbias posteriores que são fonte de equívocos e de problemas.

As restantes opções, não sendo falhas de acuidade, não se nos afiguram tão envolventes em relação ao objectivo primordial.

9 - Preparou antecipadamente a reunião com o seu possível (futuro) parceiro, pelo que:

Preparação das reuniões	Empresas	
	Nº	%
Levou um dossier caracterizador da empresa, para o apoiar nas negociações	6	20
Levou apenas um catálogo de produtos	12	40
Não levou nada porque nesta fase são suficientes os seus conhecimentos sobre os assuntos	12	40
Outros	-	-

Total de observações 30

10 - Na reunião com o parceiro:

Representação da Empresa nas conversações para a parceria	Empresas	
	Nº	%
Estava só	28	93,3
Acompanhado por outros membros da empresa	-	-
Estava com um consultor	2	6,7
Estava com um interprete	-	-

11a - Reunião com o parceiro

Forma como decorreu a reunião	Empresas	
	Nº	%
Correu de forma cordial e com possibilidade de futuros desenvolvimentos	18	60
Correu optimamente e até o convidou a visitar a empresa	8	26,7
Não correu bem	4	13,3

11 b

Forma como o parceiro se apresentou	Empresas	
	Nº	%
Diplomático e paciente, mas firme	14	46,7
Enérgico, intuitivo, mas algo de improvisado	6	20
Passivo e sem capacidade de síntese	10	33,3

11 c

O que mais valoriza no parceiro	Empresas	
	Nº	%
O seu profissionalismo	16	53,3
A confiança que inspira	12	40
Outro	2	6,7

11 d

Se a reunião apresentou perspectivas de futuro, combinaram	Empresas	
	Nº	%
Elaborar um esquema prévio de negociação (prioridades, reuniões, língua de trabalho, etc)	2	6,7
Marcar apenas reuniões	16	53,3
Outros	12	40

Total de observações 30

1 2 - Tentou lateralmente obter informações sobre a empresa com que se predispunha a estabelecer um acordo ?

Informações complementares sobre o parceiro	Empresas	
	Nº	%
Não	1 0	33,3
Sim	2 0	66,7

12 a

Quais	Empresas	
	Nº	%
Posição no mercado	1 2	33,3
Idoneidade	1 4	38,9
Solvabilidade	8	22,2
Capacidade de influência político-económica	2	5,6
Outro	-	-

Total de observações      3 6

Nota: No caso de escolha afirmativa, podia optar-se por mais do que uma resposta

1 3 - Para a celebração do acordo de cooperação, quais os pontos que considera mais importantes

Aspectos mais importantes	Empresas	
	Nº	%
Clarificar desde o início a finalidade do acordo	1 6	4 4 , 4
Distinguir o geral do particular	1 0	2 7 , 8
Concretizar de forma pormenorizada os aspectos ligados às questões estratégicas	4	1 1 , 1
Definir detalhadamente as funções, as responsabilidades e as obrigações de cada sócio	2	5 , 6
Defender as vantagens empresariais	4	1 1 , 1

Total de observações      3 6

Nota: Houve empresários que optaram por escolher mais do que uma opção e outros que não responderam

## 6.5 - ACORDOS ESTABELECIDOS E CONSEQUÊNCIAS IMPLÍCITAS

Para termos uma perspectiva do tipo de acordo que as empresas chegavam a celebrar, dirigimos parte do nosso questionário exclusivamente às unidades que tenham alcançado este desiderato e que no caso presente abrangeu 27% das mesmas.

Assim, o acordo conseguido (Quadro 14) foi formalizado apenas de "forma contractual" por 75% das empresas, o que implica reduzir a escrito um conjunto de cláusulas que definam as regras de funcionamento, estabelecendo obrigações e deveres, a par dos direitos conjuntos e individuais.

Para 25% o acordo fica-se por um entendimento tido por "informal", claramente baseado na confiança das partes. A este facto deve não ser estranho formas de cooperação pouco elaboradas.

Note-se por outro, que nenhuma dos acordos deu origem à criação de uma nova entidade jurídica comum, situação que pode ser explicada pelo facto de estarmos em presença de pequenas empresas, ciosas da sua individualidade.

Isto sem esquecermos que por norma são as condições de concorrência aqui entendidas como "o conjunto de políticas e funções que colocam à empresa directa e indirectamente um contacto com os clientes e um confronto com os seus concorrentes"<sup>(16)</sup>, que influem na forma legal de cooperação por que se opta.

Decorrendo da questão anterior, tentámos conhecer um pouco mais além e inquirimos até que ponto as formalidades previstas no acordo previam regras e mecanismos de bom funcionamento, salvaguarda da independência de cada empresa assim como formas de denúncia do acordo. Afirmativamente responderam 50% que desta forma terão garantido as suas vantagens estratégicas e a possibilidade de retomar a sua autonomia, de cooperar com outros ou de modificar os acordos iniciais (quadro 15).

---

(16) A. de Jesus, op. cit. p. 63

Numa área mais indefinida ficaram 25% que afirmaram terem as cláusulas anteriores omnipresentes mas... "não são reduzidas a escrito". Aquém desta postura, as 25% "que as definem".

Além das regras de boa convivência estabelecidas, o processo de cooperação alimenta-se do bom relacionamento efectivamente conseguido em termos práticos. Naturalmente que o elemento pessoal e as formas de organização de cada empresa têm um papel decisivo no que concerne ao equilíbrio do processo. O quadro 18 retrata e revela-nos que para 75% das empresas tem prevalecido o equilíbrio, enquanto 25% consideram ter liderado o processo.

Naturalmente que ninguém admitiu estar a ser dominado, mesmo se no caso está garantido o anonimato. Quer-nos todavia parecer que tem predominado a estabilidade nestas alianças.

Através do quadro 19, ficámos também a saber que estas empresas se reúnem quando necessário (50% muitas vezes e 50% poucas vezes) e se repartem de igual modo quanto à avaliação da cooperação. Assim, 50% "tem avaliado os benefícios através de diagnósticos objectivos à empresa" e nas restantes 50%, o empresário revela "acompanhar de perto o processo, pelo que não necessita de avaliações extraordinárias.

Desta atitude, e de outras anteriores se extrai uma concentração de poder e decisão no empresário e se presupõe a existência de organizações de tipo centralizadas.

Finalmente, a mobilização da empresa para a cooperação é tida como um passo fundamental para o sucesso pleno da mesma. Logo é importante que os acordos a que se chega sejam expostos aos colaboradores no sentido de se evitarem equívocos, não raras vezes relacionados com receios de alterações de perenidade da própria empresa e por outro mobilizar e motivar o pessoal para a nova fase.

Esta atitude é corroborada por 20% das empresas que, ao optarem em simultâneo pelas duas primeiras alíneas do quadro 16, declaram ter exposto o assunto a todo o pessoal e ter paralelamente mandado especializar técnicos na área em que incide a cooperação.



"O novo paradigma organizacional concebe a organização como um conjunto de actividades perfeitas que se encadeiam através de processos tecnológicos, executados por equipamentos, sempre que tenham a mais ténue característica repetitiva. Aos homens será pedida a capacidade de seleccionar informação, estabelecer sistemas e processos de comunicação e implementar a inovação parcial e integrada da organização no exterior"(17).

As restantes 80% afirmam não ter sido necessário.

Independentemente da atitude tomada todos consideram que o processo de cooperação em curso tem contribuído para a empresa crescer, como se depreende da leitura do quadro 19.

Os quadros abaixo referem-se a empresas que revelaram ter estabelecido um acordo de cooperação, na sequência do Encontro Algarve/Andaluzia

1 4 - O acordo estabelecido foi:

Características	Empresas	
	Nº	%
Formalizada, criando uma nova entidade jurídica	-	-
Formalizada apenas de forma contractual	6	75
É apenas informal	2	25

Total de observações 8

Nota: Extrapolando o total para a amostra analisada, pode concluir-se que 27% das empresas presentes no Encontro Algarve/Andaluzia estabeleceram um acordo de cooperação empresarial

(17) L. dos Santos, "As capacidades de Gestão em Portugal e a Gestão dos R.H." - comunicação apresentada no XXVII Encontro Nacional da A.P. Gestão.

1 5 - Além das formalidades previstas, também são definidas e reduzidas a escrito cláusulas relativas às:

Cláusulas complementares do acordo	Empresas	
	Nº	%
Regras e mecanismos de bom funcionamento, salvaguarda da independência de cada empresa, formas de domínio do acordo	4	5 0
As cláusulas acima referidas estão presentes mas não são reduzidas a escrito	2	2 5
Não são definidas	2	2 5

1 6 - Após a conclusão do acordo são tomadas medidas para mobilizar a empresa para a cooperação

Mobilização da empresa para a cooperação	Empresas		Empresas	
	Nº	%	Nº	%
Expondo o assunto a todo o pessoal	2	2 0	2	2 5
Mandou especializar técnicos na área em que incide a cooperação	2	2 0		
Não foi necessário	6	6 0	6	7 5

Total de observações 1 0

Nota: Uma das empresas optou por escolher mais do que uma resposta, escolhendo simultaneamente a 1ª e a 2ª opções; logo a interpretação correcta deste quadro será que 75% das empresas acham que não é necessário mobilizar a empresa para a cooperação, ao contrário de 25% que não só expõem o assunto a todo o pessoal como mandam especializar técnicos na área em que incide a cooperação.

1.7 - No decurso do processo de cooperação e no que concerne à liderança do processo, sente que:

Liderança do processo de cooperação	Empresas	
	Nº	%
Tem liderado o processo	2	25
Tem havido equilíbrio	6	75
Tem sido dominado	-	-

1.8 - Acompanhamento e avaliação do processo de cooperação:

a )

Reuniões	Empresas	
	Nº	%
Tem reunido muitas vezes com o parceiro	4	50
Tem reunido poucas vezes	4	50

b )

Avaliação do Processo	Empresas	
	Nº	%
Tem avaliado dos benefícios da cooperação através de diagnósticos objectivos à empresa	4	50
Tem acompanhado de perto o processo mas não necessita de avaliação extraordinária	4	50

1.9 - A cooperação contribuiu para a empresa:

A cooperação e a empresa	Empresas	
	Nº	%
Crescer	8	100
Sobreviver	-	-
Regredir	-	-

## 6.7 - OPINIÃO SOBRE A COOPERAÇÃO

Voltando ao total do universo da nossa amostra colocamos três questões, em jeito de enquadramento final sobre a temática em análise.

Assim, 86,7% das empresas consideram encontrar-se preparadas para a cooperação, situação que nos merece duas leituras. Ou optaram pelo comodismo do sim, pelo facto da opção por "não se encontrar preparado" implicar complemento da questão através da resposta aberta. Ou se considera de facto preparada, situação que nos parece excessiva, atendendo ao tipo de respostas que foram dadas por um significativo número de empresas ou desconhece de facto todas as envolvências e implicações desta forma de internacionalização.

Infelizmente, as 13,3% que declaram "não se encontrar preparadas", também não sabiam como preparar-se nem quem poderia ajudar.

Quanto aos apoios existentes, ninguém deles beneficiou (quadro 21). Apenas uma empresa referiu ter efectuado uma candidatura ao PEDIP, mas que foi recusada, e outras permitiram-se acrescentar opiniões menos abonatórias em favor dos mesmos.

A este propósito, permitimo-nos acrescentar a nossa dúvida quanto à eficácia dos incentivos existentes para apoio empresarial. É que, como sabemos, os mesmos não sendo elásticos, privilegiam de facto as empresas que melhores possibilidades de sucesso apresentam. Ora serão estas empresas quem mais precisa de ajuda ? Não serão de facto os apoios um factor de distorção da concorrência ? Não seria melhor garantir que os recursos importantes (por exemplo educação, I & D.T., infraestruturas, mercado de capitais, etc), estejam disponíveis e actuem como catalisadores a fim de encorajar as empresas a passar para níveis de performance competitiva mais elevados ?

Como refere o Prof. Porter:

"os governos que procuram melhorar a competitividade dos seus países devem dirigir as suas iniciativas políticas para desenvolver as forças motrizes da vantagem competitiva a longo prazo. Esta actuação terá mais sucesso do que dirigir os esforços para o protecçãoismo, subsídios e outras formas de intervenção que enfraqueçam muitas indústrias a longo prazo" (18).

Para "terminus" ficamos a saber que 67% das empresas considera a cooperação "um importante campo a explorar", enquanto as restantes 33% se ficam por um "relativamente importante".

O facto de ninguém ter considerado a cooperação como "pouco importante", leva-nos a concluir que, apesar de (como se depreende de algumas leituras que efectuámos) haver empresas para quem as "coisas" correram mal, tal não é sinónimo de abandono desta forma de relacionamento com o exterior pelo que deverão voltar a tentar.

Os quadros abaixo abrangem novamente a totalidade da amostra em análise

2 0 - Sente-se preparado para a cooperação ?

Aptidões para cooperar	Empresas	
	Nº	%
Sim	2 6	8 6,7
Não	4	1 3,3

(18) M. Porter, "Construir a Vantagem competitiva de Protugal", Monitor Company, 1992, citado por Ian Smith, Documento de Trabalho, MIE

2.1 - Beneficiou de Apoios à Cooperação ?

Apoios	Empresas	
	Nº	%
Não	30	100
Sim	-	-

Total de observações 30

2.2 - Considera a cooperação empresarial:

Opinião sobre a cooperação	Empresas	
	Nº	%
Importante e um campo a explorar pela empresa	20	67
Relativamente importante	10	33
Pouco importante	-	-

Total de observações 30

## CAPÍTULO VI b)- ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS EMPRESAS QUE CONSEQUIRAM OBTER UM ACORDO DE COOPERAÇÃO E AS QUE O NÃO OBTIVERAM

No sentido de complementarmos a informação anterior, resolvemos desagregar os nossos dados em dois grandes grupos: empresas que conseguiram estabelecer um acordo de cooperação e empresas que não conseguiram atingir esse desiderato. Naturalmente que nos baseámos nos resultados obtidos no inquérito efectuado (vidé anexo 5).

Sendo nosso objectivo obtermos uma comparação entre os percursos (opções) seguidas pelos dois grupos de empresas e daí extrair algumas conclusões que se tornem relevantes para a conclusão deste estudo, optámos por uma análise de variância tipo Oneway.

Esta análise permite-nos testar a hipótese de que as médias das amostras (grupos) são iguais entre si. A hipótese alternativa é a que uma média ao menos é diferente da dos outros.

O princípio subjacente consiste em comparar a variância no "interior" de cada amostra à variância das médias entre todas as amostras. Se as médias de uma amostra para outra variam da mesma maneira que as respostas no interior das outras, não se pode concluir diferença de médias significativas.

Para comparar a variância intra-amostra ( $SSw/n-K$ ) e a inter-amostra ( $SSb/K-1$ ) utilizámos o teste F.

$$F = \frac{\frac{SSb}{k-1}}{\frac{SSw}{n-k}}$$

Para determinar a partir de que valor deste F calculado se pode admitir ou rejeitar a hipótese, procede-se à comparação do F calculado com o "F" teórico retirado da tabela a certo nível de significância e corresponde ao valor máximo a partir do qual se rejeita a hipótese nula.



É ainda de acrescentar que uma das limitações desta análise é o facto da variável a explicar dever igualmente satisfazer certas condições de normalidade e de igualdade de variâncias. Dos procedimentos disponíveis para testar a homogeneidade de variância optámos pelo teste Levene.

Concretizando, usaremos a análise de variância Oneway para verificar a existência de diferenças significativas indicadas pelas 30 empresas que formam os dois grupos em análise (8 que obtiveram cooperação e 22 que o não conseguiram), relativamente às respostas encontradas para as questões colocadas pelo questionário e que, para melhor enquadramento apresentamos abaixo.

- Motivos para participar num encontro de parceria empresarial
- Fase em que se encontra a empresa
- Participações anteriores no exterior
  - Feira Internacional
  - Encontros de parceria empresarial
  - Missões empresariais
  - Outro género de participações
- Preparação prévia do encontro
- Nível de elaboração da decisão de participar no Encontro Alg./And.
- Cooperação pretendida ao nível:
  - Comercial
  - Tecnológica
  - De produção
  - Financeira
- Parceiro pretendido relativamente ao ramo de actividade
- Motivos para se procurar um parceiro em Espanha
- Custos que a cooperação acarreta
- Preparação antecipada da reunião com o parceiro
- Representação da empresa na reunião com o parceiro
- Forma como decorreu a reunião
- Forma como o parceiro se apresentou
- O que mais valoriza no parceiro
- Se a reunião corre bem, que desenvolvimentos são agendados
- São obtidas informações complementares sobre o parceiro

- Género de informações complementares
  - Posição no mercado
  - Idoneidade
  - Solvabilidade
  - Capacidade de influência político-económica
- Aspectos relevantes na celebração do acordo
  - Clarificar desde o início a finalidade do acordo
  - Distinguir o geral do particular
  - Concretizar com detalhe os aspectos ligados às questões estratégicas
  - Definir detalhadamente as funções, responsabilidades e obrigações de cada sócio
  - Defender as vantagens empresariais
- Aptidão para cooperar
- Benefício de apoios à cooperação
- Opinião sobre a cooperação empresarial

Seguidamente apresentamos os resultados obtidos através da análise estatística efectuada (quadro nº8), relativamente a cada variável, tendo para tal recorrido ao programa informático SPSS versão 6.1.

Atendo-nos agora aos resultados encontrados e a um nível de significância de 5%, o teste F com o valor 4,20 permite rejeitar a hipótese de que os dois grupos observados têm a mesma média, relativamente às variáveis que se encontram a sombreado no quadro nº8. Complementando ao mesmo nível de significância do referido teste, concluímos pela não rejeição da hipótese de que os dois grupos têm a mesma média, o que no quadro é elucidado pelas variáveis que não se encontram sombreadas.

No que concerne à normalidade das variáveis foi utilizado o teste Shafiro-Wilks test e os "normal plots", tendo-se concluído que as variáveis apresentam uma distribuição aproximadamente normal.

Quanto à hipótese de homogeneidade de variância e atendendo aos resultados do teste de Levene, a um nível de significância de 5%, admitimos que os grupos provêm maioritariamente de populações com a mesma variância ou seja, não rejeitam a hipótese nula.

Quadro nº 8

Resultados obtidos através da análise estatística efectuada

Variáveis	Designação	F ratio.	F prob.
00001	Grupos de empresas -Com cooperação e Sem cooperação		
00002	Motivos para participar no encontro de parceria empresarial	25,1651	0
00003	Fase em que se encontra a empresa	0,2256	0,6385
	Participações anteriores no exterior		
00004	Feira internacional	1,0646	0,311
00005	Encontros de parceria empresarial	14,5439	0,0007
00006	Missões empresariais	0,0145	0,9051
00007	Outro género de participações	2,1407	0,1546
00008	Preparação previa do encontro	4,5281	0,0423
00009	Nível de elaboração da decisão de participar no encontro	20,5333	0,0001
	Cooperação pretendida ao nível		
00010	Comercial	2,8	0,1054
00011	Tecnológica	7,2	0,0121
00012	De produção	0,3626	0,5519
00013	Financeira	0,7467	0,3949
00014	Parceiro pretendido relativamente ao ramo de actividade	0,0086	0,9268
00015	Motivos para se procurar um parceiro em Espanha	5,7057	0,0239
00016	Custos que a cooperação acarreta	5,0946	0,032
00017	Preparação antecipada da reunião com o parceiro	6,9121	0,0137
00018	Representação da empresa na reunião com o parceiro	0,5681	0,4573
00019	Forma como decorreu a reunião	0,1669	0,686
00020	Forma como o parceiro se apresentou	3,5449	0,0702
00021	O que mais valoriza no parceiro	0,6841	0,4152
00022	Se a reunião corre bem, que medidas são tomadas	14,9455	0,0006
00023	São obtidas informações complementares sobre o parceiro	6,2222	0,0188
	Género de informações complementares		
00024	Posição no mercado	2,3262	0,1384
00025	Idoneidade	0,348	0,56
00026	Solvabilidade	4,2667	0,0482
00027	Capacidade de influência político-económico	0,7467	0,3949
	Aspectos relevantes na celebração do acordo		
00028	Clarificar desde o início a finalidade do acordo	2,0619	0,1621
00029	Distinguir o geral do particular	2,1407	0,1546
00030	Concretizar os aspectos ligados às questões estratégicas	0,0061	0,9382
00031	Definir funções, responsabilidades e obrigações dos sócios	6,8444	0,0142
00032	Defender as vantagens empresariais	1,6593	0,2082
00033	Aptidão sentida para cooperar	1,6593	0,2082
00034	Benefício de apoios à cooperação	0	0
00035	Opinião sobre a cooperação empresarial	6,2222	0,0188

Extrapolando os resultados alcançados, interessa-nos particularmente salientar os que foram rejeitados pelo teste F (variáveis a sombreado) pois tornam claro as principais diferenças de percurso entre os grupos de empresas que obtiveram sucesso na cooperação e as que tal situação não conheceram.

Assim e partindo do princípio que o caminho a seguir para o êxito na cooperação estará mais próximo do trilho seguido pelas empresas que tiveram sucesso, permitimo-nos identificar dentro de cada uma das variáveis significativas, qual a opção que foi mais relevante para estas empresas, no sentido de, em consonância com a teoria inicialmente exposta, darmos o nosso contributo para aumentar o grau de sucesso nas acções de internacionalização das PME nacionais.

Porém ficam as mesmas melhor enquadradas na conclusão que de seguida apresentamos.

## CONCLUSÃO

Vivemos uma época marcada pela globalização das actividades económicas a todos os níveis. A abertura progressiva dos mercados ao livre comércio com o consequente abandono de antigos referenciais proteccionistas levam a uma crescente concorrência nos mercados, fazendo com que ninguém possa alhear-se da dinâmica do processo.

A própria conservação da clientela doméstica pode, paradoxalmente, obrigar à internacionalização, pois esta passa a estar em contacto com ofertas de produtos e serviços de origens, qualidades e funcionalidades várias e ser tentada a mudar.

É neste cenário que as empresas têm que equacionar o seu posicionamento estratégico: retirar-se pura e simplesmente, limitar-se, podendo optar entre regionalizar-se em determinado sub-mercado ou especializar-se numa área cuja competência lhe permita competir com sucesso, ou, abraçar o desafio maior de alargar-se geograficamente, diversificando-se ou não.

No caso da opção escolhida passar pela internacionalização, a cooperação internacional, entendida como uma associação de forças entre empresas independentes que permite partilhar recursos, reduzir riscos e facilitar a realização de projectos comuns, traduzidos na reciprocidade de vantagens, é seguramente uma das formas de o fazer.

Ao contrário das fusões e aquisições, etapas que pelas suas implicações parecem mais talhadas para o domínio das empresas de maior dimensão e no polo oposto, da exportação, situação que tradicionalmente tem marcado o primeiro contacto com o exterior, não precisando de envolver uma grande identificação da empresa com o mercado, a internacionalização pela cooperação apresenta uma forma multifacetada, que permite desde o acesso aos mercados, ao desenvolvimento de novos produtos, acordos de fabricação, transferência de tecnologia, acordos de distribuição, marketing e assistência comercial ... até à criação de empresas comuns.

Deduz-se pois facilmente que os acordos de cooperação, preservando a individualidade das empresas participantes, implicam um envolvimento recíproco das mesmas e não se compadecem com meios termos até porque, cooperar significa em muitos casos, abrir uma parte da empresa, seus processos, técnicas e métodos, ao parceiro.

Neste contexto a cooperação não deve ser um acto casual na vida da empresa, mas antes o resultado de uma prévia análise e preparação interna que indica este caminho como mais adequado à satisfação das suas necessidades.

Complementarmente é desejável que já exista alguma experiência em contactos com o exterior e ideias claras sobre o mercado em que se pretende encontrar o parceiro (taxa de crescimento, regime fiscal, concorrência, repartição de dividendos, ...), parceiro esse que poderá ser do tipo complementar, concorrente ou até de outro ramo/sector de actividade.

Para o encontrar, existem hoje múltiplas formas e ocasiões, desde as publicações especializadas até às iniciativas empreendidas exclusivamente para o efeito, quer por associações sectoriais, quer por organismos públicos de âmbito regional, nacional ou comunitário.

Inevitável no percurso da procura de um parceiro é a reunião, as reuniões que possibilitam o contacto entre os potenciais parceiros e onde se expõem intenções, capacidades e conhecimentos, no intuito de se encontrarem interesses recíprocos traduzíveis em vantagens competitivas para as empresas respectivas.

Manda a eficiência organizativa e porque não, a imagem, que o empresário se apresente devidamente documentado, podendo esta postura oscilar entre o imprescindível catálogo de produtos, até ao dossier de dados, caracterizador das performances da empresa, sector, mercado... no sentido de dinamizar um ambiente que se quer de confiança e competência.

Quanto às modalidades de cooperação a implementar, a mesma pode variar num panorama alargado de tipologias que têm vindo a ser tipificadas em grandes áreas como a comercial, financeira, tecnológica, técnica, de produção ou geral (domínio das empresas comuns como as joint-ventures ou AEIE), por sua vez divisíveis em inúmeras formas a que chamámos âmbito da cooperação, e que mais não são que desenvolvimentos de colaboração recíproca adaptados a cada situação.

E porque as mesmas foram surgindo na continuidade das necessidades dos negócios das empresas, há que deixar claro que este é um campo em evolução constante, devendo moldar-se cada situação à realidade das parcerias a estabelecer.

Quando se encontrou o parceiro afim, há que "selar" o acordo, devendo ser abordados com rigôr todos os aspectos da cooperação por insignificantes que pareçam. Todavia quanto à forma, esta pode ficar-se pela informalidade, baseada essencialmente na confiança mútua, ser de carácter contractual em que várias cláusulas são reduzidas a escrito ou dar origem a uma nova empresa e neste caso, acrescerá uma formula jurídica própria.

Nestas situações mais formais, para além das regras do bom funcionamento, não deverá faltar uma cláusula que previna alterações do contexto em que o acordo foi estabelecido e que desse modo, conceda margem de manobra para a alteração do mesmo.

Será ainda do mais elementar bom senso que cada empresa procure, antes de firmar qualquer acordo, por mais informal que seja, informar-se sobre o seu parceiro, nomeadamente no que concerne à sua idoneidade, solvabilidade e posição no mercado<sup>(1)</sup>.

Por último, e como oportunamente fizemos constar, consideramos o empresário a mola real da empresa, nomeadamente quando esta é uma PME. Absorvido pelas questões do dia-a-dia, repetidas vezes ouvimos clamarem pela falta de tempo para pensarem estrategicamente a sua empresa. Todavia, empresas que enveredam pela opção estratégica da internacionalização a este nível, terão que resolver esta questão, pois a cooperação exige acompanhamento rigoroso e uma política de pessoal coerente com os planos jísados. Alguma displicência e lassidão nesta actividade poderá ter como resultado algum desgosto.

---

(1) Acresce que devem ser evitados mal entendidos culturais e as diferenças de interpretação, que têm efeito nas opções estratégicas; os erros do etnocentrismo, i.e. imaginar que tudo se passa segundo o modelo nacional sob o qual crescemos e evoluímos; apreender as diferenças do sistema económico, políticas comerciais e sistemas de distribuição; os riscos-país no plano da política, economia, solvabilidade e dificuldades de transferência; o nível das negociações e o lugar do Estado na economia.

Chegados aqui, é altura de fazermos um ponto de ordem. É que tudo o que acima descrevemos não deve ser encarado como uma "receita para o estabelecimento da cooperação empresarial". Não o é porque não acreditamos em receitas "tout-court" e nesta matéria, seria estultícia da nossa parte termos a pretensão em apresentar dessa forma, uma matéria que nas consultas efectuadas a autores nacionais e do exterior, se constata a dinâmica que este processo está eivado.

Assim, entendâ-mo-lo como a sistematização de matérias da nossa investigação que mais não pretende que contribuir para a evolução do conhecimento.

Porém ainda não é altura de terminar. O nosso estudo também envolveu a análise ao caso prático do II Encontro Empresarial Algarve/Andaluzia para a Cooperação Empresarial.

No que concerne a este Encontro, não podemos deixar de salientar como menos positivo o aparecerem empresas que constando como inscritas, afirmaram não terem estado presentes.

Ora, tendo este género de organizações no seu âmago a promoção de reuniões para a parceria, esta é a postura menos desejada ou seja, um dos potenciais parceiros preparou previamente o Encontro e deslocou-se (com os custos inerentes), imbuído de justificadas expectativas, e afinal não consegue reunir com o seu interlocutor, porque este prima pela ausência.

Esta situação não só é desmobilizadora para as empresas que ficam sem parceiros como penaliza os organizadores, pois é sinónimo de menor acuidade posta na selecção das empresas.

Esta deve obedecer a uma triagem rigorosa que pondere, tanto quanto possível, a situação económico-financeira das unidades, a sua real situação face ao mercado e o projecto de internacionalização que deseja implementar, devendo este ser informador do nível de preparação da empresa para a cooperação, nomeadamente ao nível da gestão.

Situação diferente constituem as 27% de empresas que declaram ter firmado um acordo de cooperação na sequência deste Encontro. Este resultado está próximo dos valores oficialmente divulgados pelas realizações similares da União Europeia (nomeadamente os Europartenariat) que optam por uma média à volta dos 30 a 40%.



Porém, dados os custos que estão envolvidos, tanto para as organizações como para as empresas, será legítimo alimentar-se a expectativa de tentar melhorar estes resultados.

Então se nos ativermos aos resultados encontrados na análise estatística que efectuámos, verificamos que as variáveis identificadas a sombreado representam as opções diferentes seguidas pelos dois grupos estudados, sendo particularmente interessante observar qual o caminho seguido pelas empresas que chegaram a acordos de cooperação.

Concretizando melhor, optámos pela resposta mais significativa dentro de cada uma das variáveis sombreadas, sendo curioso verificar que as mesmas indiciam um posicionamento empresarial que consideramos adequado para a procura de uma parceria empresarial. Assim:

- a participação no Encontro Empresarial surge como a continuação de um processo já iniciado;
- declaram já ter experiência em contactos com o exterior, nomeadamente encontros de parceria empresarial;
- procuram antecipadamente informar-se sobre o mercado local e o sector de actividade visado;
- a presença no encontro é ponderada na sequência do diagnóstico efectuado à empresa;
- buscam um parceiro em Espanha porque já tem relações/conhecimentos sobre o país e o mercado;
- ponderam antecipadamente os custos que poderiam enfrentar com a iniciativa;
- preparam antecipadamente as reuniões pelo que levam um dossier caracterizador da empresa para apoiar as negociações;
- procura lateralmente obter informações sobre a empresa com que se predispunha a estabelecer o acordo;
- considera a cooperação empresarial importante e um campo a explorar pela empresa.

Se a estas atitudes juntarmos o número de acordos efectivamente apurados, pensamos que podemos concluir que:

- a metodologia proposta adapta-se à seguida por estas empresas pelo que não será dispiciendo considerá-la como acertada, embora naturalmente passível de ser permanentemente melhorada;

Logo haverá todo o interesse em que as empresas que pretendam avançar para esta forma de internacionalização adoptem uma metodologia semelhante, pois a mesma aumentará a sua capacidade crítica de apresentação e análise nestes encontros, traduzida posteriormente nos resultados que os parceiros pretendam.

Atendendo porém à rápida evolução dos cenários sócio-económicos em que vivemos e cujas mudanças não são fáceis de acompanhar pelo empresário da PME, penso não ser descabido propôr, aquando destes encontros, uma prévia "formação para a cooperação", da responsabilidade do organizador.

Isto é tanto mais relevante, quando as mesmas são promovidas entre regiões periféricas, afastadas dos grandes centros de decisão e informação, como foi o caso.

Naturalmente não ignoramos que a cooperação empresarial versus alianças estratégicas de negócios é algo em permanente evolução pelo que devemos ter uma postura de avidez científica para acompanhar as evoluções à volta destas matérias e propôr novas soluções.

Como pensamos seguir a carreira académica a nível profissional, esperamos poder continuar a investigar estas matérias, naquilo que será o nosso modesto contributo para ajudar a levar a "carta a Garcia" da internacionalização das nossas empresas.

## BIBLIOGRAFIA

- A.I.P. - Modernização e Internacionalização da Economia Portuguesa, COPRAI, 1991
- APOLINÁRIO, J.M. - Cooperação entre empresas: uma estratégia para o desenvolvimento das PME, BESCL / IAPMEI, 1984
- BARHAM, K. e OATES, D. - O Gestor Internacional, The Economist Books, Editorial Presença, 1992
- BEAMISH, P. e INKPEN, A. - Keeping International Joint Ventures Stables and Profitable, Long Range Planning, vol. 28, nº3, 1995
- BFE - Estratégia de Apoio a Internacionalização da Economia Portuguesa-Instrumentos disponíveis, Direcção Internacional do BFE, 1992
- BOMMENSATH, M. - Votre entreprise face à 1992, Les editions d'organisation, 1988
- BRILMAN, J. - Ganhar a competição mundial, Biblioteca de Economia, D.Quixote, 1993
- BRITO, C.M. - Cooperação empresarial no âmbito da internacionalização dos negócios, Revista A Indústria do Norte, nº39/40, 1992
- BRITO, C.M. - Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial, Faculdade de Economia do Porto, Working Paper, 1993
- BROUTHERS, K. e WILKINSON, T. - Strategic Alliances: Chose your partners, Long Range Planning, vol. 28, nº3, 1995
- BUCKLEY, J. e CASSON, M. - A theory of international operations, The internationalization of the firm, Academic Press, p. 45
- BUCKLEY, P. e CASSON, M. - A theory of co-operation in international business, Management International Review, Special Issue, 1988, p. 19-38
- BUCKLEY, P. e GHOURI, P. - The internationalization of the firm, Academic Press, 1993
- C.C. EUROPÉENNES - Une politique de l'entreprise pour la Communauté, 1ère edition, 1988
- C.O.C.I.T. - L'exportació en cooperacion (II): Manual sobre consorcis d'exportació, Generalitat de Catalunya, Terrassa, 1981
- CARDOSO, A.J. - As PME, o Mercado Único e a Cooperação Europeia, CCRC, Série Estudos Europeus, 1990
- CATROGA, E. - As alianças estratégicas face ao Mercado Único, Anuário da Economia Portuguesa, 1990
- CAVUSGIL, S.T. - Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, The internationalization of the firm, Academic Press, p. 53
- CEGOS, I. e YELLOW W. - Guia da Cooperação Transnacional, Documento DG XXIII, Bruxelas, 1993

- CERDEIRA, M. - A formação de joint-ventures internacional: Introdução à Estratégia de Exportação, Vol. II, CEDIN-ISEG, 1992
- COLOMBO, M. - Les facteurs explicatifs de la cooperation entre firms: les cas des technologies de l'information, Revue d'Economie Industrielle, nº68, 1994
- COMISSÃO EUROPEIA - Guia da exportadora, Rede Europeia de Iniciativas, SPOCE, Bruxelas, 1994
- COMISSÃO EUROPEIA - Observatório para as PME-Relatório anual, COM(13)527, Bruxelas
- COMISSÃO EUROPEIA - Política empresarial: Actividades a favor das PME e Artesanato, SPOCE, Luxemburgo, 1995
- COMISSÃO EUROPEIA - Une politique de l'entreprise pour la Communauté, SPOCE, Luxemburgo, 1988
- COMISSÃO EUROPEIA - Une politique de l'entreprise pour la Communauté Européenne, Bruxelles, 1989
- COMISSÃO EUROPEIA, BC-NET Statistics, Bruxelas, 1994
- COMISSÃO EUROPEIA, Observatório para as PME, COM. 527, 1993
- DATTA, D. K. - International Joint-Ventures - A framework for analysis, 1988
- DE JESUS, A. - Introdução à Estratégia de Exportação, Vol. I, CEDIN/ISEG, 1993
- DEVLIN, G. e BLEACKLEY, M. - Strategic Aliances - Guidelines for sucess, Long Range Planning, Vol. 21, nº5, 1988, p. 18-23
- DIONÍSIO, P. - O modo de internacionalização das empresas de comércio a retalho em Portugal, Revista Sociedade e Território, nº17, 1992
- DRUCKER, P. - The Frontiers of Management, Heinemann, Londres, 1988
- DRUCKER, P. - Gerindo para o futuro, Difusão Cultural, Lisboa, 1993
- DRUCKS, P. - Sociedade pós-capitalista, Difusão Cultural, 1993
- ECO, U. - Como se faz uma tese em Ciências Sociais, Presença, 5ª Edição, 1991
- EURO INFO - Aspectos da subcontratação industrial, nº57, Bruxelas, 1993
- EURO INFO - European Network for SME Research, nº71, Bruxelas, 1994
- FÓRUM ISG - A Internacionalização da Economia Portuguesa, Texto Editora, 1995
- FRASQUILHO, M. - A internacionalização da economia portuguesa, Revista Comércio e Turismo, nº5, 1995
- GALETTI, C. - Joint-Venture - de la conception a la realization, 1991
- GERINGER & HERBERT - Measuring performance of internacional joint-ventures, Journal of Internacional Business Studies, 1991
- GRAHAM & TROTMAN - Partnership between small and large firms, ERCSE, Bruxelles/Luxembourg, 1989

- GUGLER, P. - Building transnational alliances to create competitive advantage, Long Range Planning, vol. 25, nº1, 1992, p. 90-99
- HALL, P. e DIXON, R. - Franchising, uma nova forma de negociar, Presença, 1990
- HANDARD, G. - Dossier: Franchise, les marchés porteurs, Le Moci, nº759, Janeiro 1988
- HERMOSILLA, J. e SOLÁ, J. - Cooperação Empresarial, IMPI, Madrid, 1990
- HIGGS, P. - Canais de distribuição para a exportação, CEDIN-ISEG, 1992
- IAPMEI - Cooperação entre empresas-Uma estratégia para o desenvolvimento das PME, Divisão de Informação e Documentação, ano desconhecido
- IAPMEI - Fusões e Aquisições de Empresas e Negócios, Divisão de Informação e documentação, (ano desconhecido)
- IAPMEI, Suplemento de divulgação do Europartenariat 15, Expresso, nº1204, Novembro 1995
- ICEP - Investimento português no estrangeiro: projectos apoiados pelo PAIEP, nº11, Direcção de Apoio à Internacionalização, Lisboa, Fevereiro 1996
- ICEP - PAIEP II, Direcção de Apoio à Internacionalização, Janeiro 1995 (documento de divulgação)
- INE - Algarve em Números, 1994
- INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS - Guide to Membership, Londres, 1974
- JACQUEMIN, A. - A Economia Industrial Europeia, Edições 70, 1979
- JACQUEMIN, A. e RAMICHE, B. - Cooperation entre entreprises conjointes, strategies industrielles et pouvoirs publics, Association Internationale de Droit Economique, Bruxelles, 1988
- JACQUEMIN, LAMMERENT e SPINOIT - Compétition européenne et coperation entre entreprises en matière de recherche, Développement CEE, Bruxelas, 1986
- JARILLO, C. e STVENSON, H. - Co-operation Strategies: The payfalls and pitfalls, 1991
- KINDLEBERGER, C.P. - Economia Internacional, Ed. Mestre Jov, 1974
- KOGUT, B. - Joint-ventures: Theoretical and empirical perspectives, Strategic Management Journal, vol. 9, 1988
- LEITE, L.F. - Estruturas de colaboração económica inter-empresas, Revista A Indústria do Norte, nº28 e 29, 1990
- LEROY, G. - La conquête des marchés extérieurs, Les Editions d'Organisation, Paris, 1980
- LINDER, S.B. - An Essay on trade and transformation, Wiley and Sons, New York, 1961
- LOPES, H. - A competição global e a internacionalização das economias, SAER, Comunicação ao 6º Encontro, C.C.B., Março 95

- LORANGE, P. e ROOS, J. - Strategie Alliance Evolution and Global Partnerships, Irish Marketing review, vol. 5, nº3, 1991, p. 11-22
- LYNCH, R. - Alianças de Negócios, Makron Books, S.Paulo, 1994
- M.E.S.S. - Quadros de Pessoal 1989/93, Departamento de Estatística
- M.I.E. - SINPEDIP, Sistema de Incentivos a Estratégias de Empresas Industriais, PEDIP II, 1995
- MARIOTTI e RICOTTA - Diversification and Innovation Behaviour, Futuro Organizzazione Riorse, Montedison, Conference on Innovation Difusffusion, Venice, 1986
- MORITA, A. - Made in Japan. Pinguin Books, New York, 1986
- MARQUES, A. - Aspectos da política comunitária de concorrência no domínio dos auxílios às empresas, Revista Competir, Ano 2, nº2, 1991
- MARQUES, M.L. - Contratos de cooperação entre empresas, Revista Competir, Informação para a Indústria, nº2, 1990
- MARTINET, A. - Estratégia, Ed. Sílabo, 1992
- MATOS, J.R. - As PME portuguesas, os factores dinâmicos de produtividade, a cooperação e a internacionalização, AIP Informação, nº9, Setembro 1992, p. 7
- MEDEIROS, E.R. - Economia internacional, ISCSP, 1992
- MENDONÇA, A - Aspectos Teóricos do Comércio Internacional. ICEP, Lisboa, 1991
- MORGADO, M. - Internacionalização das empresas portuguesas, O Economista, 1993
- NAISBITT, J. - Paradoxo Global, Ed. Campus, 1994
- OHMAE, K. - Triad Power: The coming shape of global competition, Collier Macmillan, 1985
- PEREIRA, A. - O contrato de Joint-Venture, ICEP, 1988
- PETERS, T. - Tomorrow's companies, The Economist, 1990
- PINHO, L.F. - As novas estratégias de cooperação, J. Expresso, 20/03/93
- PORTER, M. - A vantagem competitiva das nações, Ed. Campus, R. de Janeiro, 1993
- PORTER, M. - Europe's Companies After 1992: Don't collaborate, compete, The Economist, Julho 1999
- PORTER, M. - The competition Advantage of Nations, Harvard B. Review, nº2, 1990
- PRICE WATERHOUSE - Doing business in Spain-Information Guide, 1986
- RIBEIRO, C.S. - Pesquisa e Análise da Informação, Coleção Estratégia de Exportação, CEDIN/ISEG, 1992
- RKIBI, T. - O perfil sistémico da empresa exportadora, Análise comparada de mercados, Vol. II, ISEG-CEDIN, 1992

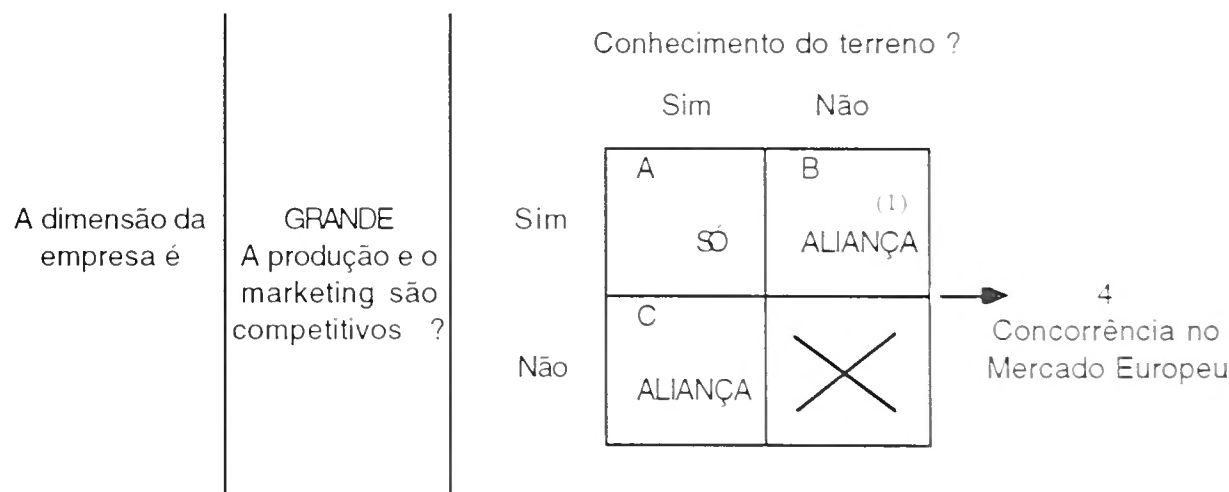
- SALAT, C. - Marketing Internacional: Expansion de la empresa hacia el exterior, Centro de Estudios de Economia Internacional. COCIN, Barcelona, 1982
- SANTOS, F.L. - Estratégia de competitividade, Ed. Quarta Vaga, 1993
- SANTOS, F.L. - O imperativo da internacionalização, J. Expresso, 20/03/93
- SANTOS, F.L. e Rodrigues, J.N. - Quarta Vaga, 1993
- SANTOS, L. - As capacidades de gestão em Portugal e a gestão dos R.H., Comunicação apresentada ao XXVII Encontro Nacional da A.P.Gestão
- SCHMOLL, G.A. - Vendre à l'étranger: guide de l'exportateur, Ed. Jupiter, Paris, 1977
- SCHUMACHER, F. - Small is beautiful, D.Quixote, 2ª edição, 1985
- SHAUGHNESSY, H. - International Joint Ventures: Managing sucessful collaborations, Long Range Planning, vol. 28, nº3, 1995
- SILVA, A.S. e PINTO, J.M. - Metodologia das Ciências Sociais, Ed. Afrontamento, 1990
- SIMÕES, V.C. - Transferências de Tecnologia: Os contactos e o desenvolvimento das PME, IAPMEI, 1986
- SIMÕES, V.C. - Transferências de tecnologias-Os contratos e o desenvolvimento das PME, IAPMEI, Centro para o Desenvolvimento e Inovação Tecnológica, 1986
- SMITH, I. - Construir a vantagem competitiva de Portugal, Monitor Company, 1992 - Documento de trabalho do MIE
- SOSTINES, M.J. - Le partenariat dans l'optique marketing-achat, Revue Française de Gestion, nº97, 1994
- SÖDERSTEN, B. - Economia Internacional, Interciência, 1970
- STEVENSON, W.J. - Estatística aplicada à Administração, Ed. Harbra, 1981
- VASCONCELOS E SÁ, J. - Revista de Gestão, ISCTE, (último número de 91)
- VASCONCELOS E SÁ, J. - Estratégia empresarial de acesso aos mercados, 5º Forum das PME "Os mercados", FIL, 1994
- VERNON, R. - International Investment and international trade in the product cycle, Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, reproduzido por Buckley e Ghauri em "The internationalization of the firm", Academic Press, p. 3
- WILLE, J. - The Handbook of the Joint-Ventures, Irwin, 1988
- WILLIANSON, P. - Sucessful strategies for export, Long Range Planning, vol. 24, nº1 e 2, 1991, p. 57
- WISZ, H. e ZELICOURT, J. - Le marché à suivre, in Dossier Transfert de Technologie, Le Moci, nº720, Julho 1986

## ANEXOS



Anexo nº1

Teoria de Contingência dos Quatro Tipos de Estratégias das empresas nacionais face ao Mercado Único



(1) - Produto completo e não parte como nas estratégias

• Vasconcelos e Sá, Estratégia Empresarial numa perspectiva de acesso ao Mercado, 3º Forum das PME "Os Mercados", FIL 1994, p. 16

## Anexo 2

### O "Business plan" para preparar a cooperação \*

O "business plan" constitui um instrumento indispensável para uma boa preparação dos trâmites da cooperação transnacional. Damos a seguir um exemplo que pode servir como ponto de partida. É evidente que o plano será mais ou menos detalhado segundo o tipo de cooperação.

Conteúdo do "business plan":

#### 1. Introdução

- objectivo do "business plan"

#### 2. Resumo

- panorama histórico do projecto
- objectivos
- planeamento das fases-chave
- investimento necessário

#### 3. A empresa: antecedentes e perfil de base actual

- antecedentes
  - arranque
  - desenvolvimento
  - resultados
  - último balanço
- perfil de base actual
  - estrutura financeira
  - accionistas
  - direcção/equipa de gestão

#### 4. Mercados-Produtos

- mercado actual e mercado proposto
  - existência
  - dimensão
  - perspectivas de crescimento + factores determinantes
  - estudos de mercado
  - internos
  - externos
- clientes
  - actuais
  - parte do mercado
  - perspectivas
- concorrentes
  - identificação
  - pontos fortes e pontos fracos
  - similitudes
  - estratégia de marketing

- a nossa estratégia e posicionamento
  - estratégia
  - posicionamento
- gama de produtos
  - actual
  - futura

#### **5. Processo de fabrico**

- descrição geral/princípios de base
- origem dos materiais
- garantia de fornecimentos
- experiência de fabrico

#### **6. Pessoal**

- organigrama
- curriculum vitae dos responsáveis-chave (Director-executivo, Produção, Finanças, Marketing, Investigação e Desenvolvimento)
- condições de emprego
- outras necessidades em termos de pessoa
  - número
  - qualificações e competências
  - formação
  - condições de emprego propostas

#### **7. Despesas de capital**

- resumo das propostas
- descrição da fábrica
  - função
  - tempo de vida
  - despesas de instalação
- análise das propostas de despesas relativas aos edifícios

#### **8. Aspectos financeiros**

- previsão de contas de exploração (3 anos)
- hipóteses de base para as previsões
- análise do ponto crítico de vendas

#### **9. Financiamento**

- investimento necessário
- recursos próprios
- outros recursos + garantia respectiva
  - participação esperada do parceiro
  - bancos
  - empréstimos
  - subvenções

\* CEGOS IDET e YELLOW WINDOW Management Consultants S.A., Guia Prático da Cooperação Transnacional, Documento da Comissão Europeia, SPOCE, 1992, p. 64

## Anexo 3

### Contratos tipo - Principais pontos a observar

#### Contrato de "joint-venture"

Principais pontos que devem constar do contrato:

1. Nome, objectivo, natureza jurídica e sector de actividade da empresa.
2. Direitos recíprocos dos sócios.
3. Natureza e divisão das acções acordadas.
4. Natureza das contribuições em capital social.
5. Remuneração dos sócios.
6. Composição do Conselho de Administração, Representação e atribuição de responsabilidades.
7. Direitos e responsabilidades técnicas e de gestão.
8. Constituição do Conselho de Administração.
9. Regulamentação dos conflitos. Condições de liquidação.
10. Condições de assistência à "joint-venture" por parte dos sócios.
11. Alteração de certas normas.

Fonte: Leroy G. "La conquête des marchés extérieurs", Les Editions d'Organisation, Paris, 1980

#### Contrato de "franchising"

Principais pontos que devem constar do contrato:

1. Cláusulas iniciais ou prévias
  - a) Objecto do contrato e descrição do "franchising".
  - b) Idoneidade das partes.
  - c) Localização do ponto de venda
2. Cláusulas que obrigam o "franchisador"
  - a) Antes e depois da abertura do ponto de venda.
  - b) Formação.
  - c) Exclusividade.
  - d) Compras e vendas.
3. Cláusulas que obrigam o "franchisado"
  - a) Antes e depois da abertura do ponto de venda.
  - b) Normas de exploração
  - c) Exclusividade.
  - d) Regulamentação das mercadorias.
  - e) Compras e vendas
  - f) Carácter confidencial e não competitivo.
  - g) Remunerações diversas.

4. Cláusulas de rescisão do contrato
- a) Duração do contrato
  - b) Renovação.
  - c) Transmissão de direitos e intuitu personae.
  - d) Rescisão antecipada e suas consequências.
  - e) Cláusulas de arbitragem - escolha do foro e atribuição da competência.

Fonte: "La franchise à l'exportation (secteur de l'habillement)" Dis-CFCE, Paris, 1987. Hondard G.  
"Dossier: Franchise, les marchés porteurs", Le Maci, nº759 (Janeiro de 1988)

### **Contrato de "Consórcio para a exportação"**

Principais pontos que devem constar do contrato:

- 1. Nome, domicílio e objecto.
- 2. Membros.
- 3. Organização interna.
- 4. Questões financeiras.
- 5. Questões comerciais.
- 6. Questões diversas.
- 7. Resolução de divergências

Fonte: Câmara Oficial do Comércio e Indústria de Terrassa "L'exportació" en cooperació (II):  
Manual sobre consorcis d'exportación", Generalitat de Catalunya, Terrassa, 1986.

### **Contrato de associação para um projecto determinado**

Principais pontos que devem constar do contrato:

- 1. Objecto, sede, duração.
- 2. Assembléia Geral, gerentes. Vencimento do gerente.
- 3. Oferta global, negociações e celebração do contrato.
- 4. Divisão de tarefas (bens e serviços) entre os sócios.
- 5. Obrigações dos sócios.
- 6. Responsabilidades.
- 7. Exclusão de um sócio.
- 8. Direito aplicável, arbitragem e anulação parcial.

Fonte: Schmoll G.A. "Vendre à l'étranger: guide de l'exportateur" Ed. Jupiter. Paris, 1977

## **Contrato de licença de exportação de patentes**

Principais pontos que devem constar do contrato:

1. Apresentação das partes
2. A patente
  - .Identificação (detalhada).
  - .Território de protecção.
3. Domicílio do contrato (da licença).
4. Exclusividade da licença ou não.
5. Território contractual.
6. Formalidades.
7. O produto resultante da exploração da licença.
8. Problemas de aperfeiçoamento.
9. O pagamento, a dívida regular.
10. Taxas e impostos.
11. Identificação do produto vendido sob licença.
12. Contabilidade.
13. Salvaguarda da patente.
14. Duração do contrato.
15. Lei aplicável.
16. Foro competente.

Fonte: Schmoll G.A. "Vendre à l'étranger: guide de l'exportateur" Ed. Jupiter. Paris,1977

## **Contrato de transferência de tecnologia**

Principais pontos que devem constar do contrato:

1. Objecto da transferência.
2. Natureza dos direitos transferidos.
3. Território do acordo.
5. Modalidades da transferência.
6. Equipamentos e fornecimentos.
7. Remuneração.
8. Propriedade industrial.
9. Fiscalidade.
10. Regulamentação local.
11. Garantias, responsabilidade.
12. Outras disposições.
13. Entrada em vigor.

Fonte: Weisz, H. e Zelicourt, J. "La marché à suivre", in Dossier: Transfert de Technologie, Le Moci, nº720 (Julho de 1986).

## Anexo 4

Inquérito efectuado às empresas participantes no II Encontro  
de Cooperação Empresarial Algarve/Andaluzia

## Inquérito às empresas presentes no II Encontro Empresarial Algarve/Andaluzia em Matalascañas

Com o presente inquérito pretendemos identificar as principais potencialidades e/ou dificuldades que as empresas revelam ao tentar estabelecer um acordo de cooperação (parceria empresarial).

As opiniões recolhidas destinam-se a um estudo sobre cooperação empresarial transnacional a cargo de docente da Universidade do Algarve.

Para tal solicitamos o preenchimento do inquérito abaixo.

Nota: a) Se no Algarve/Andaluzia teve mais do que um encontro escolha a que lhe parecer mais representativa;

b) Não necessita de identificar a sua empresa na resposta ao presente inquérito;

c) Escolha apenas uma resposta por pergunta, salvo indicação em contrário.

**1 - A participação no Algarve/Andaluzia e a consequente procura de uma parceria empresarial surgiu na sua empresa como:**

1. ☐ uma nova experiência a tentar
2. ☐ uma oportunidade a aproveitar
3. ☐ a continuação de um processo já iniciado

**2 - Considera que a sua empresa, nessa altura, se encontrava em fase de:**

1. ☐ crescimento                      2. ☐ estabilização                      3. ☐ regressão

**3 - Anteriormente já tinha participado em contactos com empresários do exterior?**

1. ☐ Não              2. ☐ sim              **3 a) Neste caso, em:** (escolha se necessário, mais do que uma opção)
- 3.1 ☐ encontros de procura de parceiros
- 3.2 ☐ feira internacional
- 3.3 ☐ missão empresarial
- 3.4 ☐ outros

**3 - b) Quando se desloca ao exterior para um encontro empresarial, prepara antecipadamente a deslocação, pelo que:**

1. ☐ procura informar-se sobre o mercado local e sector de actividade visado
2. ☐ não prepara directamente, pelo que se apoia nos elementos facultados pelos organizadores

**4 - Para estar presente no Algarve/Andaluzia, a decisão foi tomada:**

1. ☐ na sequência da oportunidade que se apresentava
2. ☐ na sequência do diagnóstico estratégico efectuado à empresa

**5 - Que tipo de cooperação procurava:**

1. ☐ comercial              2. ☐ financeira              3. ☐ tecnológica              4. ☐ de produção (ex: sub-contratação)
5. ☐ Outra



**6 - O parceiro “ideal”, devia ser:**

1. ☐ do mesmo ramo de actividade, mas complementar (tipo cliente/fornecedor)
2. ☐ do mesmo ramo de actividade, mas pode ser concorrente
3. ☐ de outro ramo/sector de actividade
4. ☐ outro

**7 - Escolheu um parceiro deste país porque:**

1. ☐ já terem relações/conhecimentos sobre o país/mercado
2. ☐ o mercado ser apetecido e ter capacidade de crescimento
3. ☐ falar bem o idioma/lingua o que facilita a comunicação
4. ☐ Outra

**8 - Sobre os custos que a cooperação lhe poderia acarretar ?**

1. ☐ poderou antecipadamente os custos    2. ☐ Não achou necessário nesta fase    3. ☐ Não é necessário

**9 - Preparou antecipadamente a reunião com o seu possível (futuro) parceiro, pelo que:**

1. ☐ levou um dossier caracterizador da sua empresa para apoiar as suas negociações
2. ☐ levou apenas um catálogo de produtos
3. ☐ não levou nada porque nesta fase são suficientes os seus conhecimentos sobre o assunto
4. ☐ outros

**10 - Na reunião com o seu parceiro :**

- |   |   |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> estava só               | 2. <input type="checkbox"/> estava com outros membros |
| 3. <input type="checkbox"/> estava com um consultor | 4. <input type="checkbox"/> estava com um interprete  |

**11 a) - A reunião com o parceiro**

1. ☐ correu de forma cordial e com possibilidades de desenvolvimentos futuros
2. ☐ correu optimamente e até o convidou para visitar a sua empresa
3. ☐ não correu bem

**11 b) - Na reunião, o seu parceiro apresentou-se**

1. ☐ diplomático e paciente mas firme
2. ☐ enérgico, intuitivo mas algo de improvisado
3. ☐ passivo e sem capacidade de síntese

**11 c) - Na escolha do parceiro, o que valoriza mais é:**

1. ☐ o seu profissionalismo                      2. ☐ a confiança que inspira                      3. ☐ outro

**11 d) - Se a reunião com o parceiro correu com perspectivas de futuro, combinaram desde logo:**

1. ☐ elaborar um esquema prévio de negociação, estabelecendo prioridades, reuniões, língua de trabalho, etc.
2. ☐ marcam apenas reuniões
3. ☐ outro

**12 - Tentou lateralmente obter informações sobre a empresa com quem iria tentar estabelecer o acordo ?**

1. ☐ Não
2. ☐ Sim Quais ? (escolha apenas duas opções)
  - 2.1 ☐ posição no mercado
  - 2.2 ☐ idoneidade
  - 2.3 ☐ solvabilidade
  - 2.4 ☐ capacidade de influência político/económica
  - 2.5 ☐ outro

**13 - Para a celebração do acordo de cooperação (após a negociação), escolha na grelha abaixo quais os dois pontos que considera mais importantes.**

1. clarificar desde o princípio a finalidade do acordo
2. distinguir o geral do particular
3. acordar com rigor todos os aspectos da cooperação, por insignificantes que pareçam
4. concretizar de forma pormenorizada os aspectos ligados às questões estratégicas
5. definir detalhadamente as funções, as responsabilidades e as obrigações de cada sócio
6. defender as vantagens empresariais

Se estabeleceu de facto um acordo de cooperação, continue por favor a responder ao inquérito. Se não, passe para a pergunta 20

**14 - O acordo estabelecido foi:**

1. ☐ formalizado criando uma nova entidade jurídica comum
2. ☐ formalizado apenas de forma contratual
3. ☐ é apenas informal

**15 - Além das formalidades previstas, também definem e passam ao papel cláusulas relativas às:**

1. ☐ regras e mecanismos de bom funcionamento; salvaguarda da independência de cada empresa; formas de denúncia do acordo
2. ☐ estas cláusulas estão presentes mas não são reduzidas a escrito
3. ☐ não são definidas

**16 - Após a conclusão do acordo, tomou medidas para mobilizar a empresa para a cooperação**

1. ☐ expondo o assunto a todo o pessoal
2. ☐ mandando especializar técnicos na área em que incide a cooperação
3. ☐ não foi necessário

**17 - Na vigência da cooperação, sente que**

1. ☐ tem liderado o processo                      2. ☐ tem havido equilíbrio                      3. ☐ tem sido dominado

**18 - Durante o processo de cooperação tem**

- a) 1. ☐ reunido muitas vezes com a outra parte  
2. ☐ reunido poucas vezes
- b) 1. ☐ tem avaliado os benefícios da cooperação através de diagnósticos objectivos à empresa  
2. ☐ tem acompanhado de perto o processo, pelo que não necessita de avaliações extraordinárias

**19 - A cooperação contribuiu para a empresa**

1. ☐ crescer    2. ☐ sobreviver    3. ☐ regredir

**20 - Sente-se preparado para a cooperação**

1. ☐ sim
2. ☐ se não      2.1 Como poderia preparar-se \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
2.2 Quem poderia ajudá-lo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**21 - Já beneficiou de apoios à cooperação ?**

1. ☐ não
2. ☐ sim      Quais ? \_\_\_\_\_  
Qual a sua opinião sobre os existentes \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**22 - Considera a cooperação empresarial como:**

1. ☐ importante e um campo a explorar pela empresa  
2. ☐ relativamente importante  
3. ☐ pouco importante

## Anexo 5

### Quadro comparativo das empresas que no encontro Alg./And. conseguiram/ou não um acordo de cooperação empresarial

- Resultados apurados no questionário -

Nº das questões do questionário	Nº emp. c/coop.	% emp c/coop	Nº emp. s/coop.	% emp s/coop
1.1	0	0	14	63,6
1.2	2	25	6	27,3
1.3	6	75	2	9,1
Total	8		22	

2.1	5	62,5	13	50,1
2.2	3	37,5	7	31,5
2.3	0	0	2	9,1
Total	8		22	

3.1	0	0	0	0
3.2	8	100	22	100
Total	8		22	

3.a2.1	5	33,3	9	31
3.a2.2	7	46,7	5	17,3
3.a2.3	2	13,3	6	20,7
3.a2.4	1	6,7	9	31
Total	15*		29*	

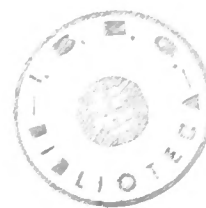
3.b1	5	62,5	5	22,7
3.b2	3	37,5	17	77,3
Total	8		22	

4.1	4	50	22	100
4.2	4	50	0	0
Total	8		22	

5.1	8	61,5	16	64
5.2	4	30,8	2	8
5.3	1	7,7	6	20
5.4	0	0	2	8
5.5	0	0	0	0
Total	13*		26*	

6.1	6	75	18	81,8
6.2	2	25	2	9,1
6.3	0	0	2	9,1
6.4	0	0	0	0
Total	8		22	

7.1	8	100	10	35,5
7.2	0	0	8	36,3
7.3	0	0	2	9,1
7.4	0	0	2	9,1
Total	8		22	



8.1	5	62,5	5	22,7
8.2	3	37,5	13	59,1
8.3	0	0	4	18,2
Total	8		22	

9.1	4	50	2	9,1
9.2	3	37,5	9	40,9
9.3	1	12,5	11	50
9.4	0	0	0	0
Total	8		22	

10.1	7	87,5	21	95,5
10.2	0	0	0	0
10.3	1	12,5	1	4,5
10.4	0	0	0	0
	8		22	

11.a1	3	37,5	15	68,2
11.a2	5	62,5	3	13,6
11.a3	0	0	4	18,2
Total	8		22	

11.b1	5	62,5	9	40,9
11.b.2	3	37,5	3	13,6
11.b3	0	0	10	45,4
Total	8		22	

11.c1	5	62,5	11	50
11.c2	3	37,5	9	40,9
11.c3	0	0	2	9,1
Total	8		22	

11.d1	2	25	0	0
11.d2	6	75	10	45,5
11.d3	0	0	12	54,5
Total	8		22	

12.1	0	0	10	45,5
12.2	8	100	12	54,5
Total	8		22	

12.a2.1	5	62,5	7	25
12.a2.2	3	37,5	11	39,3
12.a2.3	0	0	8	28,6
12.a2.4	0	0	2	7,1
12.a2.5	0	0	0	0
Total	8*		28*	



13.1	6	60	10	38,5
13.2	1	10	9	34,6
13.3	1	10	3	11,5
13.4	2	20	0	0
13.5	0	0	4	15,4
Total	10*		26*	

20.1	8	100	18	81,8
20.2	0	0	4	18,2
Total	8		22	

21.1	8	100	22	100
21.2	0	0	0	0
Total	8		22	

22.1	8	100	12	54,5
22.2	0	0	10	45,5
Total	8		22	

\* Admita-se mais do que uma resposta.

. As questões que medeiam entre o nº de ordem 14 a 19 do questionário, não foram incluídas dado se reportarem exclusivamente a empresas que estabeleceram acordos de cooperação e, desde logo, não passíveis de análise comparada.